

ANNALES DES MINES

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

AOÛT 2011 • PRIX : 23 €

Un ingénieur d'exception : Georges Besse

UN INGÉNIEUR D'EXCEPTION : GEORGES BESSE



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 1148.7941

ISBN 978-2-7472-1848-1



*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie*



AOÛT 2011





Éditorial

Pierre Couveinhes

Il n'est pas courant que la série *Réalités Industrielles* dédie un de ses numéros à un individu particulier, fût-il un ingénieur d'exception et un grand capitaine d'industrie. Pour quelles raisons la figure de Georges Besse suscite-t-elle, encore aujourd'hui, une telle fascination ?

Il y a, certes, le caractère exceptionnel de sa personnalité, qu'ont soulignée tous ceux qui l'ont côtoyé, sa profonde humanité et, bien sûr, le côté dramatique et absurde de son assassinat. Il s'y ajoute, me semble-t-il, un autre élément qui se dégage progressivement à la lecture des articles passionnants qui composent ce numéro : quelque chose comme la nostalgie d'un temps qui, bien évidemment, avait ses défauts, mais où notre pays savait régler efficacement des problèmes qu'il s'efforce en vain de maîtriser aujourd'hui. Le destin hors du commun de Georges Besse met cruellement en lumière les dysfonctionnements actuels par contraste avec une époque où, par exemple, l'ascenseur social fonctionnait bien, sans qu'il y eût besoin de discrimination dite positive ou d'autres dispositifs compliqués : le corps enseignant, tout simplement, savait déceler les élèves doués issus de milieux modestes, même au cœur de la France profonde, savait les orienter vers des établissements adéquats, leur permettant d'entrer à l'École Polytechnique s'ils avaient le goût du travail et confirmaient les espoirs mis en eux. Une époque où les entreprises industrielles étaient dirigées par des ingénieurs et (est-ce vraiment une coïncidence ?) savaient innover dans des technologies de pointe, pour les vendre en Allemagne et au Japon. Une époque où, pour développer sa société, un patron s'appuyait d'abord sur le bagage scientifique et technique qu'il avait acquis durant ses études, plutôt que sur des montages financiers alambiqués. Une époque, enfin, où les chefs d'entreprises recherchaient opiniâtement la rentabilité, mais avec en permanence à l'esprit l'intérêt national et celui des entreprises et des personnels dont ils avaient la charge, sans qu'il fût question d'enrichissement personnel.

Certains me rétorqueront que ce n'est pas dans le passé qu'il faut rechercher les solutions pour l'avenir. Je réponds par avance : pourquoi avoir abandonné, au profit de solutions inefficaces, des méthodes qui fonctionnaient et continuent de faire le succès d'autres pays (la Chine, la Corée, l'Allemagne...) ? L'exemple de Georges Besse permettra-t-il de revenir sur des idées reçues ? Une fois encore, je citerai Cervantès : « ... la vérité, dont la mère est l'histoire, émule du temps, dépôt des actions, témoin du passé, exemple et connaissance du présent, avertissement de l'avenir ».





L'idée de ce numéro des *Annales des Mines* est née à l'occasion de la préparation de la table ronde « Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? », organisée dans le cadre du colloque « 200 ans d'histoire du corps des Mines » (une synthèse est présentée en hors-dossier à la fin du présent numéro). Christian Marbach, président de cette table ronde, avait relevé que Georges Besse figurait dans la liste de « vingt représentants illustres des corps des ingénieurs des Mines et des ingénieurs des Télécommunications », établie à l'occasion de ce bicentenaire, de même qu'il avait été retenu, quelques années auparavant, parmi la vingtaine de polytechniciens remarquables du XX^e siècle, lors de la célébration d'un autre bicentenaire, celui de l'Ecole Polytechnique. Dans la perspective du vingt-cinquième anniversaire de la disparition de Georges Besse, Christian Marbach avait entrepris de rassembler et de rédiger des éléments biographiques, en vue de leur publication dans le bulletin de la Sabix *, dont il était président d'honneur. Nous avons alors envisagé de co-publier ce travail dans les *Annales des Mines*.

Je remercie vivement la Sabix d'avoir rendu possible ce projet, et son président Alexandre Moatti d'avoir accepté de rédiger un avant-propos à ce numéro. J'adresse aussi mes remerciements les plus chaleureux, pour leur assistance et leur soutien, à la famille de Georges Besse, à ses proches et à tous ceux qui ont bien voulu apporter leur témoignage irremplaçable, permettant de rendre si vivante cette esquisse de portrait.

* Société des amis de la bibliothèque de l'X, qui joue un rôle essentiel pour promouvoir une meilleure connaissance de l'histoire de l'Ecole Polytechnique et des polytechniciens. Une présentation plus détaillée de cet organisme figure dans la partie 3 de ce numéro.





AOÛT 2011 - 23,00 €

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

ISSN 1148-7941



Rédaction

120, rue de Bercy - Télédock 797
75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68
Fax : 01 53 18 52 72
<http://www.annales.org>

Pierre Couveinhes, rédacteur en chef

Gérard Comby, secrétaire général de la série
« Réalités Industrielles »

Martine Huet, assistante de la rédaction

Marcel Charbonnier, lecteur

Comité de rédaction de la série
« Réalités industrielles » :

Michel Matheu, président,
Pierre Amouyel,
Grégoire Postel-Vinay,
Claude Trink,
Bruno Sauvalle
Jean-Pierre Dardayrol
Pierre Couveinhes

Maquette conçue par
Tribord Amure

Iconographe
Christine de Coninck

Fabrication :
Marise Urbano - AGPA Editions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04
e-mail : agpaedit@wanadoo.fr

Abonnements et ventes

Editions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 65
Fax : 01 42 60 45 35
<http://www.eska.fr>

Directeur de la publication :

Serge Kebabtchiff
Editions ESKA SA
au capital de 40 000 €
Immatriculée au RC Paris
325 600 751 000 26

Un bulletin d'abonnement est encarté
dans ce numéro pages 119-120.

Vente au numéro par correspondance
et disponible dans les librairies suivantes :
Presses Universitaires de France - PARIS ;
Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;
Marque-page - LE CREUSOT ;
Privat, Rive-gauche - PERPIGNAN ;
Transparence Ginetet - ALBI ;
Forum - RENNES ;
Mollat, Italique - BORDEAUX.

Publicité

J.-C. Michalon
directeur de la publicité
Espace Conseil et Communication
2, rue Pierre de Ronsard
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

Table des annonceurs

Annales des Mines : 2^e, 3^e et 4^e de couverture
Illustration de couverture :
Georges Besse au Salon de l'Automobile de Paris,
automne 1986.
© Coll. Fondation Georges Besse. D.R.

S o m m a i r e

UN INGÉNIEUR D'EXCEPTION : GEORGES BESSE

1 Éditorial

Pierre Couveinhes

5 Avant-propos

Alexandre Moatti

Esquisse d'un portrait

7 Brève chronologie

Christian Marbach

8 La jeunesse d'un polytechnicien

Christian Marbach

20 Un caractère !

Christian Marbach

28 Le management selon Georges Besse

Christian Marbach

52 Georges Besse arrive chez PUK : lisons la presse !

Christian Marbach

60 Georges Besse arrive chez Renault : lisons les journaux !

Christian Marbach

Témoignages sur Georges Besse

69 Une leçon pour l'avenir ?

Raymond H. Lévy

72 La nouvelle usine d'enrichissement d'uranium d'AREVA, digne héritière de la vision industrielle de Georges Besse

Luc Oursel





77 Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat

François de Wissocq

86 Deux portraits de Georges Besse

Jacques Lesourne

* *In Memoriam* : Georges Besse (1927-1986)

* Extrait du livre *Un homme de notre siècle*

Annexes documentaires

91 Georges Besse, le bicentenaire de l'X et le bicentenaire du corps des Mines

97 La Fondation Georges Besse

99 La SABIX

101 Sources utilisées

HORS DOSSIER

106 Synthèse de la table ronde « Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? », table ronde tenue sous la présidence de Christian Marbach le 18 novembre 2010, lors du colloque « 200 ans d'histoire du corps des Mines »
Franck Lirzin et Ludovic Weber

Le dossier est coordonné par Christian Marbach



Avant-Propos

par **Alexandre MOATTI***

UN INGÉNIEUR D'EXCEPTION :
GEORGES BESSE

Il est des événements suffisamment marquants pour que, longtemps après, l'on se remémore encore l'instant et le lieu où la nouvelle nous a saisi dans la banalité de notre quotidien, contrastant avec celle-ci. Chacun a ainsi, face à l'actualité, ses souvenirs précis : la mort du Général de Gaulle en 1970, le 11 septembre 2001 à New-York, ... L'assassinat de Georges Besse le 17 novembre 1986 fait partie, pour beaucoup d'entre nous, de ces événements.

Cet acte était particulièrement frappant en ce sens qu'il touchait un homme peu médiatisé, un grand serviteur de l'État, un meneur d'hommes, un ingénieur issu d'un milieu modeste qui, grâce aux écoles de la République, avait pu atteindre de hautes responsabilités. Mais aussi un homme dont on sentait la franchise, le parler vrai – un *Juste* en quelque sorte : même s'il ne connaissait pas personnellement Besse, chacun de nos concitoyens pouvait confusément sentir cela chez lui.

Ce Juste est tombé sous les balles de tueuses barbares – ce sont les termes utilisés à l'époque aussi bien par la presse que lors du procès. Et il est anormal qu'encore aujourd'hui lumière complète n'ait pas été faite sur les causes précises d'un tel acte. Le flot médiatique, fort oublieux, ne nous renseigne guère à ce sujet, voire évoque presque complaisamment la remise en liberté conditionnelle récente (en 2008) d'une des coupables.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, au cours des années 1980, les terroristes d'Action Directe s'en sont pris, non à des hommes politiques, mais à ceux qu'ils considéraient comme des représentants d'une « tech-

nostructure », ingénieurs polytechniciens principalement : associons à la mémoire de Besse celle de l'ingénieur général René Audran (X1950), assassiné lui aussi devant son domicile en janvier 1985, et rappelons la tentative d'assassinat faite en avril 1986 sur Guy Brana (1924-2010, X1943), ingénieur en chef de l'armement, ancien de Thomson-CSF et vice-président du CNPF. Cette idéologie visant, parfois avec passage à l'acte, une élite technique et industrielle prétendument détentrice du pouvoir effectif, n'a été jusqu'à présent que peu étudiée et mériterait de l'être – comme elle mérite réflexion, car elle reste d'actualité et s'est même répandue aujourd'hui, quoique édulcorée, dans des mouvances beaucoup plus larges.

Ce destin tragique et rare (un PDG de grande entreprise tué devant son domicile, au retour de sa journée de travail) a évidemment contribué à faire connaître encore davantage le nom de Besse ; peut-être cependant a-t-il aussi empêché que l'on examinât avec plus d'attention son parcours, les étapes de sa carrière, la formation et la qualité de ses méthodes de management. C'est à ceci qu'est consacré l'essentiel du présent numéro.

Le lecteur y trouvera une analyse précise des rares travaux effectivement consacrés à Georges Besse, dont un seul est public : le compte rendu du colloque de 1996 organisé par l'Institut d'Histoire de l'Industrie.

* Ingénieur en chef des mines
Président de la SABIX

Christian Marbach, président d'honneur de la SABIX, a disposé de ce livre pour préparer ses articles, comme des documents de qualité préparés par la Fondation Georges Besse. Il a surtout pu interroger un certain nombre de témoins ayant côtoyé Georges Besse, et en particulier son épouse, Mme Françoise Besse, qui a accordé son soutien amical à notre entreprise dès ses prémices : qu'elle en soit ici particulièrement remerciée. Nous remercions aussi pour leurs contributions François de Wissocq, qui aborde la carrière nucléaire de Besse, Jacques Lesourne, son camarade de promotion de l'X et des Mines, et enfin Raymond Lévy, son successeur à la tête de Renault, qui s'est penché sur certaines leçons que l'on pouvait tirer aujourd'hui de la vie et de l'action de Georges Besse.

J'ajouterai pour ma part à cette riche documentation un simple détail, mais significatif, happé à la lecture d'un hommage rendu à Oleg Bilous (1927-2004,

X1948, *La Jaune et La Rouge*, février 2006). Ce camarade de promotion de Besse était sans doute brillant, mais fort peu adapté à la vie professionnelle et même sociale : il terminera sa vie sous les ponts, pauvre hère, ayant toujours refusé de régulariser sa situation auprès des caisses de retraite. Georges Besse, pourtant peu enclin à un favoritisme polytechnicien qui, à juste titre, n'entraîne pas dans ses conceptions, sut saisir la tragédie humaine incarnée par Bilous. Il le tira d'une situation difficile en lui proposant en 1976 un poste à la société USSI au sein du groupe Cogema. C'est aussi à ce type de geste *exceptionnel* – aux divers sens du terme – que l'on reconnaît humanisme et humanité. Avec Christian Marbach, la SABIX est fière d'avoir pris, en liaison avec la Fondation Georges Besse, l'initiative du premier hommage à Georges Besse à l'occasion de ce 25^{ème} anniversaire, et de voir le contenu de son *Bulletin* relayé dans un numéro des prestigieuses et plus que bicentenaires *Annales des mines*.



© ALEXANDRE MOATTI

Allée Georges Besse (Paris XIV^e), au milieu du boulevard Edgar Quinet, où habitait Georges Besse.



BRÈVE CHRONOLOGIE

Georges BESSE (1927-1986)

ESQUISSE
D'UN PORTRAIT



© FRANÇOIS BIBAL

Portrait de Georges Besse quand il était président de Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

Né le 25 décembre 1927 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).

Etudes au lycée Blaise Pascal de Clermont-Ferrand.

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique (X48).

Ingénieur au corps des Mines.

1954-1955 :

Ingénieur de fond dans les mines de fer de Bazailles, puis ingénieur à l'arrondissement minéralogique de Béthune.

1955-1958 :

Commissariat à l'Energie Atomique : Adjoint au directeur industriel, chargé du développement de la séparation isotopique par diffusion gazeuse.

Novembre 1958 à janvier 1985 :

Directeur général, puis gérant (1965) de la Société USSI chargée par le CEA de la construction de l'usine de Pierrelatte.

1964-1973 :

Directeur général du Groupement Atomique Alsacienne-Atlantique (GAAA, filiale d'Alcatel).

Directeur général, puis président d'Alcatel jusqu'à sa fusion avec CIT. Directeur général adjoint de CIT-Alcatel.

1974-1976 :

Président du directoire de la Société Eurodif chargée de la construction de l'usine de Tricastin, devenue en 1988 « Usine Georges Besse ».

1976-1982 :

Directeur général, puis président (1978) de la Compagnie Générale des Matières Nucléaires (COGEMA, filiale du CEA).

Février 1982 à janvier 1985 :

Administrateur général, puis président de Pechiney-Ugine-Kuhlman (PUK), avant d'en être le président d'honneur.

23 janvier 1985 :

Président de la Régie Nationale des Usines Renault.

Assassiné le 17 novembre 1986.



La jeunesse d'un polytechnicien

C'est l'histoire d'un enfant.

C'est l'histoire d'un enfant issu d'une famille modeste, doué, intelligent, encouragé dans ses études et qui réussit au concours d'entrée à Polytechnique.

Un parcours que certains ont pu à juste titre appeler *un destin français*. Oui : un destin français. Un très beau parcours, mais qui, pour les vingt premières années de formation, n'est pas tellement exceptionnel dans notre pays : on peut trouver des similitudes entre les débuts de Georges Besse et les débuts de nombreux polytechniciens, avec le même ensemble d'ingrédients : une famille simple ;

le repérage par un système enseignant capable d'évaluer et de sentir chez un gamin des qualités sortant de l'ordinaire ; des parents d'abord un peu craintifs devant l'inconnu, puis fiers et consentants à laisser leur rejeton poursuivre ses études, dès qu'ils auront appris que l'Ecole Polytechnique, où la formation sera gratuite, représente à la fois la certitude d'un beau métier et l'ouverture vers de nombreuses possibilités orientées d'abord vers le service de la collectivité.

par **Christian MARBACH***

Pour beaucoup de polytechniciens, raconter les premières années de la vie de Georges Besse jusqu'à Polytechnique et l'école d'application reviendrait un peu à se raconter soi-même. Il leur serait aisé de se revoir studieusement assis dans une salle de « taupe » ou arpentant la cour du Lycée Saint-Louis (dans les années 1950) pour attendre, stressé, le moment d'entrer dans une salle d'interrogation pour l'oral du concours – ou encore, pour les bons élèves provinciaux arrivant à l'X après leur succès, repenser à cette surprenante prise contact avec Paris à partir de la rue Descartes (tout du moins, avant 1976, avant le transfert de l'Ecole à Palaiseau) : dans son livre, préci-

sément titré *Les bons élèves* et paru chez Denoël en 1955, le romancier Jean Paulhac a plaisamment raconté ce parcours. Celui de Georges Besse. Celui de beaucoup de ses amis. Le mien aussi.

Mais avant de raconter l'arrivée sur la Montagne Sainte-Geneviève, il faut commencer par le début, c'est-à-dire relater l'enfance d'un jeune garçon dont les capacités impressionnent suffisamment ses professeurs pour que le proviseur du lycée Blaise Pascal convoque ses parents, *pour conseiller qu'il poursuive des*

* X 56, Membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

études de haut niveau ; il ajoute qu'il devrait viser d'entrer à l'École Polytechnique. Ses parents et Georges se taisent et, rentrés chez eux, cherchent dans le dictionnaire ce que peut être cette École Polytechnique dont ils n'ont jamais entendu parler (1).

Ou plutôt, remonter encore plus loin, pour essayer de donner au lecteur un éclairage sur l'environnement des premières années de Georges Besse ; nous le ferons, avec la discrétion qui convient et en n'utilisant que des matériaux déjà publics ou confiés à l'auteur de ces lignes sans réticence aucune.

UNE RÉGION, UNE ÉPOQUE, UNE FAMILLE

La partie la moins confidentielle de ces premières scènes est leur décor : l'Auvergne. Une région qu'il suffit de nommer pour laisser entendre une nature rude, avec ses *pays* qui, sans atteindre des altitudes vertigineuses, méritent le respect quand on les gravit, un climat sans tendresse apportant le blanc dense de la neige ou les pluies qui approvisionnent régulièrement *le château d'eau de la France*, un isolement jamais tout à fait réduit, malgré les innombrables tentatives de *désenclavement*, une population qui a gardé le goût de la parole rare et qui connaît celui de l'effort. Décrire un Français comme étant un Auvergnat, c'est encore plus signifiant que le fait d'évoquer la région de l'Auvergne, cela a été vrai avant que Vialatte n'écrive ses livres, que Georges Pompidou ne devienne Président de la République ou que Georges Brassens (encore un Georges !) ne fredonne une chanson dédiée à *L'Auvergnat* ; les journaux parlant de Georges Besse n'ont jamais oublié de rappeler cette origine : en un mot, celui d'Auvergnat, ils avaient la certitude d'avoir fait une excellente esquisse de son portrait.

Une fois en situation de responsabilité, Georges Besse comprit assez vite qu'il pouvait tirer profit de l'affichage tranquille de cette origine. Il y avait évidemment de la rouerie à laisser prospérer cette image, mais cette rouerie était d'autant plus facile à pratiquer qu'elle correspondait dans une large mesure à la vérité.

Devant les cadres et employés des entreprises qu'il dirigeait, il savait renforcer son accent pour rappeler qu'il n'acceptait pas le gâchis : un sou est un sou (prononcer : « *un chou est un chou* »). Aux membres du comité directeur de PUK, il rappelait la liste des petites gares que desservait le train qui l'emmenait en vacances chez ses grands-parents, ou le ramenait ensuite à Clermont-Ferrand.

André Giraud, qui a prononcé l'éloge funèbre de Georges Besse lors de cette cérémonie des Invalides qui se déroula comme le dernier chant tragique d'une épopée, et avec une émotion que (pour une rare fois) il ne parvenait pas à dissimuler, a évidemment rappelé cette origine et les Auvergnats, *ceux qui t'ont connu*

comme enfant, dans cette Auvergne où tu as pris le goût du terroir, des fruits et des fleurs, dans ta famille qui t'a enseigné ce que signifiaient la vie modeste, l'honneur du travail obstiné, la valeur de la dignité et de la discrétion. On voit apparaître ici une seconde caractéristique du portrait-type brossé par tous les commentateurs, amis, collègues ou journalistes : la dimension du milieu familial. Ajouter que Besse sortait d'une famille simple était, à l'évidence, renforcer l'image d'un homme solide, en expliquant qu'il ne devait sa réussite à aucun coup de pouce venu de son entourage. Pour lui, ni richesse d'un patrimoine matériel reçu au berceau, ni éclat de la culture échangée en famille et disponible dans une riche bibliothèque où s'entassaient les livres, ni appartenance immédiate à des réseaux de savoir ou de pouvoir, ni aisance naturelle acquise dès le berceau pour se mouvoir dans un milieu parisien raffiné. Non. Écoutons Robert Galley (2) : *Georges Besse était issu du peuple. Il a souvent parlé de la misère des petites gens, de son père, qui, en plein hiver, montait les poteaux télégraphiques pour réparer les lignes téléphoniques endommagées par la neige. Il évoquait cela avec l'émotion d'un homme du Massif Central qui a connu la souffrance des hommes.*

En public, Georges Besse ne mettait pas en avant la modestie de sa famille, mais sans jamais en avoir honte pour autant. Le grand-père paysan. La dimension rurale, prolongée dans le jardin de ses parents, au pied de leur logement de Clermont-Ferrand : il était exploité avec l'attention qu'il méritait en tant que nécessité économique (plus tard, le sien, plus fleuri que potager, était soigné avec une tendresse qui lui rappelait certainement ses origines). Le père, poseur de lignes téléphoniques, souvent en montagne, à la fois fonctionnaire et ouvrier, dans cette catégorie de modestes fonctionnaires voués non pas au bureau mais au travail manuel, se consacrant à des tâches qui, aujourd'hui, se trouvent souvent externalisées et confiées à des sous-traitants. C'était ainsi, cela ne l'avait pas empêché de devenir ce qu'il était devenu, au terme d'un algorithme très spécifiquement français : collège, lycée, taupe, Polytechnique, puis les Mines. L'ascenseur social - expression absurde, car ce parcours n'a rien à voir avec une montée en ascenseur où il suffit d'appuyer sur un bouton...

Il ne faut pas, maintenant, oublier de parler de Clermont-Ferrand. Je ne sais pas s'il trouvait du charme à cette ville que ses propres enfants décrivent comme une ville grise, austère, sombre : couleur de lave. Une ville où l'on travaille, et dont les habitants ont su édifier à la fois de belles églises romanes et une

(1) Extrait de la plaidoirie de Maître François Sarda lors du procès des assassins de Georges Besse.

(2) Dans son intervention lors d'un colloque de l'Institut de l'histoire de l'entreprise.

entreprise bâtie sur des valeurs de sérieux et d'application, qui ne refusent ni les nouveautés technologiques ni les compétitions internationales. Dans un court texte d'hommage amical (3), Jacqueline Beytout a su rappeler à la fois l'origine modeste et rurale, et le genre d'hommes qui parfois surgissent de ces territoires pour y construire villes et industries : « *Les pieds bien ancrés dans la glaise, il (Georges Besse) a la puissance des bâtisseurs de cathédrales* ».

Et puis n'oublions pas ce qu'était le contexte historique des études du jeune Georges : l'avant-guerre, les discussions politiques que son père ne fuyait pas, puis la guerre ; dès la déclaration de guerre, la présence, à Clermont-Ferrand, de nombreux réfugiés alsaciens ; après la défaite, la mise en place du régime de Vichy (un Vichy géographiquement tout proche) ; l'Occupation, avec une présence allemande massive à partir de 1942 ; les informations plus ou moins fiables sur le front des opérations militaires en Europe : comme des milliers d'enfants, Georges avait une carte sur son mur et, pendant quelque temps, il écrit un journal de la guerre sur un cahier ; les procès politiques, comme celui intenté à Pierre Mendès-France à Clermont-Ferrand ; le traitement réservé aux Juifs ; les conversations sur le maquis, dont il savait que les paysans de sa famille le ravitaillaient ; les discussions sur le Service de Travail Obligatoire : à son âge de collégien, Besse a connu et vu tout cela, il aurait pu être personnellement concerné, à une ou deux années



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Photo d'identité de Georges Besse enfant.

près, il en a évidemment été témoin comme il le fut, après la Libération, de scènes de femmes tondues, une image qu'il n'oubliera jamais.

UN ÉCOLIER D'ABORD ORDINAIRE

Sans doute le travail scolaire fut-il un dérivatif par rapport à ce contexte historique lourd, et souvent angoissant. Le petit Georges vécut des années faciles à l'école primaire de son quartier, là où, quelques années auparavant, le jeune Fernand Raynaud usa ses fonds de culotte. Mais ensuite, il ne se coula pas immédiatement dans les habits pauvres mais soignés du bon lycéen, sérieux et travailleur. Car Georges se sentait mal à l'aise dans un univers plus bourgeois, souvent plus cultivé, où il faisait figure d'enfant mal dégrossi et différent du milieu ambiant, celui des professeurs comme celui des élèves (4). A ce propos, Françoise Besse aime raconter l'épisode de la fuite chez les grands-parents, le genre d'anecdote que l'on pourrait lire chez Alphonse Daudet. Assez honteux de son livret scolaire et certain que ses parents n'aimeraient pas du tout les appréciations qu'ils y trouveraient, car elles risquaient de gêner son admission en seconde, Georges décide, sur un coup de tête, de se réfugier chez ses grands-parents, en Corrèze, histoire de se mettre à distance des reproches ou des punitions. Sans doute n'était-il pas tout à fait certain d'avoir pris la bonne décision ! Croyait-il vraiment pouvoir se faire oublier un peu ? Ou cherchait-il, inconsciemment, à tester ses parents ?

Eux, en tout cas, recevant le carnet de notes, n'hésitent pas longtemps et font à leur tour une soixantaine de kilomètres à vélo pour retrouver leur enfant et lui faire la morale. Plus que par le sermon, sûrement argumenté et qu'il considérait comme mérité, le jeune Georges fut frappé par l'effort physique que ses parents avaient consenti. Le test avait été probant : ils vinrent expliquer au jeune fugueur les règles du jeu, la règle morale (que cela ne se faisait pas, qu'il fallait savoir affronter les conséquences de ses actes). Et aussi la règle du jeu professionnelle : seul le travail, avec sa sanction par de bonnes notes, le conduirait à un métier satisfaisant.

Cette aventure fut plus qu'une historiette répétée plus tard avec délectation dans la famille, plus qu'un petit paragraphe insignifiant dans ce chapitre consacré au parcours initiatique. Ce fut une sorte de déclic précédant ou renforçant la prise d'une décision, celle de travailler sans hésitation et, bientôt, avec plaisir. Le plaisir de comprendre. Celui de comprendre vite, et

(3) Article paru dans *Les Echos* du 19 novembre 1986.

(4) Reçu, encore enfant, dans une maison moins modeste que celle de ses parents, il avait été surpris et ébloui de contempler des plafonds tout blancs, lui qui ne connaissait que des intérieurs couverts de suie.



Cour d'Honneur & façade intérieure

© TOURS & S. FORTIER & LISA

Vue de la cour d'honneur du lycée Blaise Pascal à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). Carte postale.

CHRISTIAN MARBACH

parfois, souvent, plus vite que les autres. Le plaisir des bonnes notes, des prix, des tableaux d'honneur. Le plaisir de rendre ses parents heureux. Et la diminution du sentiment de gêne qui l'habitait, au début de ses années de collège et de lycée.

Au lycée Blaise Pascal de Clermont-Ferrand, Besse eut peu d'amis, de vrais amis. Il y est toujours resté prudent, réservé, bon camarade, mais se liant difficilement : toujours cette conscience de la différence sociale face aux fils de famille, de notables ou de cadres de chez Michelin. Laurent Fabius rapporte, à ce sujet, une confidence de Georges Besse : *François Michelin et moi étions dans la même terminale : là pouvaient s'arrêter ses études, là devaient commencer les miennes*. Ce sentiment peut conduire à des révoltes stériles ; chez Georges Besse, il amena à la fois une certaine méfiance devant le pouvoir de l'argent, mais surtout l'envie de travailler pour se placer sur un autre terrain que celui du milieu social, du patrimoine et des revenus. Un *addendum*, pourtant, une nuance : Besse a aussi eu au lycée des camarades qui lui sont restés assez proches, comme, par exemple, deux futurs membres importants du Parti Communiste : Pierre Juquin, qui

entra à Normale Lettres et connut au sein du PC une carrière qui l'amena à s'écarter de la ligne du Parti, et Pion, qui, discrètement, s'occupa plus tard des finances du Parti. Georges Besse, qui était viscéralement anticommuniste, affichait cette conviction qu'il avait renforcée en prenant des responsabilités dans le secteur nucléaire où l'obsédaient les éventualités de complot antifrançais ; il sut pourtant rester en contact avec ces condisciples clermontois : la camaraderie sincère avec ces *camarades* un peu spéciaux relevait peut-être aussi (plus tard) de l'habileté, mais elle était effectivement née sous les préaux.

EN CLASSES PRÉPARATOIRES AUX GRANDES ÉCOLES

Et maintenant, en taupé ! La guerre est finie ; on peut travailler avec l'esprit plus libre. Georges Besse le dira sous forme de boutade, on le lit dans l'entretien Delgado dont j'ai présenté la genèse par ailleurs. Besse, donc, dira que ce *babut* (Blaise Pascal) fabri-

quait en ses classes préparatoires un reçu à l'X une année sur deux, et qu'il suffisait donc de viser la bonne année. Cela n'était pas si simple, et ce bon mot n'est qu'un mot. D'abord, parce que les résultats de ce lycée, sans jouer dans la première catégorie des établissements parisiens, étaient tout à fait honorables (il n'y a pas que Louis-le-Grand, en France, il y a aussi Clermont-Ferrand et Strasbourg !); ensuite, parce que le parcours de Besse jusqu'à son admission à l'Ecole Polytechnique y fut moins évident que l'on pourrait le croire quand on connaît les capacités scientifiques dont il fera preuve dans la suite de sa carrière (5).

Car si Besse était certainement fier d'être entré à Polytechnique, il fut d'abord affreusement vexé d'y avoir échoué au concours de 1947 en 3/2, c'est-à-dire après sa première année de mathématiques spéciales. Avec des notes moyennes, pas du tout honteuses, mais qui ne permettaient pas l'admissibilité (9,5 et 11,5 pour les deux compositions de mathématiques; 13 en chimie; 13 en physique, 8 en français, 3,5 en épure (6). Quand il apprend cet échec, Georges se pose d'abord la question de savoir s'il va s'obstiner, ou non. Mais sa mère, avec beaucoup de bon sens, le lui impose; elle sent qu'il a parfaitement les moyens de passer de l'autre côté de la barre et, attentive aux modestes revenus de la famille, elle n'oublie pas non plus qu'en cas de réussite, Georges sera pris en charge par l'Etat. Aussi (il le confiera plus tard à son épouse), Georges décide de se passer presque totalement de vacances. Il achète les divers ouvrages d'annales qui donnent le texte des compositions proposées les années précédentes à tous les concours et des colles proposées aux oraux (aujourd'hui, nos petits-enfants les trouvent et les échangent sur Internet). Il les traite, sans exception. « *En reprenant la taupe, il était armé* ». A vrai dire, les notes de l'admissibilité en 1948 ne sont pas encore extraordinaires, mais largement suffisantes: 12 et 14,5 en maths, 10 en chimie, 16 en physique. Le français reste faible: 6,5 seulement. A ce propos, si Besse savait écrire avec précision des lettres claires et fortes d'une page, avec d'ailleurs une très belle écriture manuscrite (celle adressée aux Renault en 1985 est un exemple à citer et à développer, dont nous parlerons par ailleurs), il n'a jamais ou presque jamais eu envie d'écrire autre chose, un article ou *a fortiori* un livre: Besse ne sera pas Auguste Detoef, même s'il lui arrivera aussi d'inventer ou de raconter des histoires savoureuses, et il ne sera jamais Marcel Demonque, dont beaucoup de pages de ses *Textes et propos* auraient pu refléter sa pensée sur l'entreprise et la société.

Mais revenons au concours. Le total des notes à l'écrit n'est certes pas connu du candidat avant l'oral, mais le sentiment qu'en a Georges lui permet d'entrevoir la suite du concours avec sérénité, et Besse déroule les oraux avec des 15,5 et 15 en mathématiques, 17 en physique, 16 en chimie, 18 en anglais. Son rang d'entrée est très bon: il est 45^e. Sa mère avait eu bien raison de le pousser (et elle ne savait pas encore que ce

rang serait formidablement amélioré lors des années passées sur la Montagne Sainte-Geneviève).

(Une parenthèse: on pourrait, à l'occasion de ce récit, gloser sur les aléas de la sélection qui sert, en France, à répartir les élèves entre les grandes écoles d'ingénieurs. Les adversaires de ce système pourraient illustrer leur position en expliquant que seule une faute de signe avait empêché le jeune Georges d'être admis dès sa première tentative. Mais les avocats de la sélection par le mérite pourraient à bon droit poser cette question: quel autre système aurait permis à un fils d'ouvrier pauvre, sans recommandations, d'étudier en étant certain que sa seule formation lui permettrait de bénéficier des meilleurs enseignements de la République? Un système qui présente une efficacité certaine, en faisant, d'un jeune garçon doué, un cadre qui se sent redevable de cette promotion à l'égard de la Nation).

(Une autre parenthèse: beaucoup d'anciens élèves de grandes écoles font mine d'avoir été dégoûtés par le rythme des études en taupe. Pas Besse: cet effort d'apprentissage (et même parfois, de bachotage) ne le rebutera pas: il le poursuivra à l'X, et plus tard certains témoins diront qu'il lui arrivait de relire ses cours de taupe, pour le plaisir et parce qu'il considérait qu'ils constituaient le socle de ses connaissances scientifiques. Celles-ci n'étaient pas pour lui un simple marchepied utile pour atteindre les places de direction, mais un bagage plein de sel, même s'il n'en fera pas le seul contenu de son métier).

A POLYTECHNIQUE

Après une année de service militaire et de classes (pour Georges, les transmissions, à Montargis, puis à Laval), direction: Paris, pour deux années d'école. Temps d'études, de camaraderies, de quelques retours en famille, de quelques sorties de provincial assez esseulé dans la capitale (je vois très bien ce que cela a pu être).

On peut avoir sur ses années polytechniciennes des témoignages: il reste heureusement encore assez de « cocons » de Besse pour raconter comment celui-ci se fit une place parmi ses camarades. D'abord, sur le plan scolaire. Besse étudia et travailla avec ténacité;

(5) On lit cela dans l'entretien qu'il accorda, en tant que président de Péchiney-Ugine-Kuhlmann, à un thésard qu'il accepta de recevoir: un entretien rare dans la carrière de Besse, un entretien ouvert, voire parfois primesautier. Cela est autant dû au jeune interviewer, Guy-Clarín Delgado, un thésard qui sut amener son illustre interlocuteur sur le terrain des confidences, qu'à un Besse fort détendu et tout heureux de se « lâcher ».

(6) Ces notes ont été recopiées dans le dossier d'élève de Georges Besse à l'Ecole Polytechnique, que nous avons pu consulter grâce à l'autorisation de Madame Besse.



CHRISTIAN MARBACH

Caricature représentant l'encadrement et le personnel enseignant de l'École Polytechnique. Extrait d'un « album promo » : Album de photos individuelles de la promotion 1948. Éditions Darby, Paris, 1948-1949.

contrairement à certains, il ne se vantera jamais d'avoir réussi à l'X sans travailler ; il s'efforcera de préparer ses examens avec sérieux pour y obtenir des notes le conduisant à un classement exceptionnel : Besse sortira second après les deux années de Polytechnique, distancé seulement par Jacques Lesourne, qui, entré 8^e, se porta presque tout de suite aux avant-postes pour laisser ensuite tous ses camarades très loin derrière.

(Jacques Lesourne fut un de ces *majors* dont personne ne contesta jamais l'exceptionnelle capacité à apprendre, comprendre, restituer et expliquer, assembler et raisonner, enfin écrire, donc restant souvent dans l'écrit et le virtuel, juste au seuil de la transformation du savoir en matières, infrastructures et usines, y compris dans les études et conseils qu'il prodiguait. Il serait évidemment tentant de creuser ces différences, comme les ressemblances, d'ailleurs, entre Georges et Jacques, de caractère, d'intelligence et de carrière, à partir d'enfances assez semblables, même si le milieu dont était issu Jacques se rapprochait plus de la petite bourgeoisie, s'insérant dans des formats et parcours scolaires identiques, avant de prendre des directions bien différentes).

Laissons là cette introduction à un chapitre non écrit des *Vies parallèles* de polytechniciens. Et revenons à

Besse. J'ai aussi pu consulter les notes qu'il a obtenues dans ses compositions écrites comme dans ses examens généraux aux forts coefficients : alors, quand on multiplie des 18 et des 20 par des coefficients 34 ou 45, cela cartonne ! Bravo ! Aucune impasse, même pas en astronomie, une matière parfois négligée par les élèves assurés, en toute fin de seconde année, de leur classement, aucune note en-dessous de la moyenne, sauf en français (encore !).

Dans sa longue autobiographie, *Un homme dans le siècle*, écrite vers 2000 après la mort de Georges, Jacques Lesourne parle avec amitié de son camarade, notamment dans le chapitre consacré aux années passées à l'X où il évoque la vie et le caractère de Georges Besse. La qualité de ces deux pages (176 et 177) justifie qu'elles aient été reprises dans le présent numéro de cette revue, de même que la notice *In memoriam* que Jacques rédigea pour le journal des anciens polytechniciens, *la Jaune et la Rouge*. Retenons simplement à ce stade ce que Lesourne m'a lui-même répété : évidemment, Besse était exceptionnellement intelligent, mais cela ne signifiait pas, à son avis, que l'on doive le ranger parmi les intellectuels. Pour lui, Besse ne cherchait pas à traduire à tout prix en concepts les vérités qu'il appréhendait, car il cultivait en même temps un sens aigu du réalisme. L'étude théorique lui semblait

nécessaire, l'analyse aussi, avec ses finesses, mais ensuite, il faut décider et faire. Et autant Besse aimait étudier les problèmes et penser, autant il préférait faire. Donc, Besse s'est plu à l'X, tout en s'y sentant parfois seul, vivant à nouveau cette difficulté à se placer d'emblée dans un monde qu'il ne connaissait pas. Il avait appris à s'insérer avec discrétion dans la jeunesse plutôt bourgeoise du lycée Blaise Pascal ; il fera de même à l'X, s'y trouvant à nouveau seul (les condisciples clermontois y étant décidément peu nombreux !),

observant avec prudence les jeunes parisiens sûrs d'eux, qu'il trouvait tellement à l'aise dans leur milieu, avant de se rendre compte de la part d'artifice et de légèreté qu'il y avait dans l'assurance de beaucoup. Ses premières amitiés se trouvèrent d'abord déterminées par des choix sportifs : les élèves ayant une prédilection pour le rugby se trouvèrent rassemblés dans un groupe éventuellement élargi par des *schicksals* aléatoires. Or, Besse était un expert en rugby, qu'il avait pratiqué à l'Association Sportive



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Pierre Delaporte m'a fourni cette plaisante photographie représentant l'équipe de rugby de l'École Polytechnique au garde-à-vous (un garde-à-vous approximatif !), écoutant les hymnes avant un match contre l'équipe des écoles de l'armée de l'air de Salon de Provence (basketteur, j'ai participé moi aussi à ce genre de compétition contre Saint-Cyr, Salon, ou Navale, ... ou même contre les équivalents belges ou britanniques). Sur l'image, tous les X sont à peu près sérieux, mais le troisième et le quatrième à partir de la droite bavardent au lieu de se concentrer avant le choc : Pierre Delaporte et Georges Besse.

Je remercie Pierre de son accord pour me laisser reproduire cette photo et je lui indique qu'il doit bien cela à son capitaine. Capitaine ??? Mais non, me répond Pierre. J'ai déjà entendu cette fable dix fois au moins, mais c'est faux. Notre capitaine, c'était Dubarry-Barbe, un palois : tu le vois, c'est lui qui tient le ballon...

On ne prête qu'aux riches ! A la suite d'autres commentateurs d'occasion, j'avais cru trouver dans un tel capitaine en 1948 ou 1950, impliquant autorité naturelle et engagement personnel, je ne sais quelles prémices du comportement managérial futur de Besse. C'est décidément difficile d'écrire l'histoire ! Pas capitaine, donc de cette équipe de rugby, mais, écrit François de Wissocq, l'un de ses membres les plus redoutables. Sur la photo, on pourrait en douter tant notre Besse paraît jouer les équipiers sympas !

Montferrandaise, dont il avait la licence. A Paris, sa personnalité se révéla assez forte pour qu'il devienne un des meneurs de l'équipe de l'X : certains de ses coéquipiers (comme Pierre Delaporte, X 49, qui devint président d'EDF) s'en souviennent avec plaisir. Second moyen de trouver et de fréquenter d'éventuels amis, le *casert*, c'est-à-dire la salle de travail partagée par huit ou douze « cocons ». D'après François de Wissocq, qui se renseigna avant d'en parler, Georges fut un camarade agréable, n'hésitant pas à se montrer disponible pour aider ses condisciples à préparer leurs examens généraux. Troisième moyen, enfin (j'en ai aussi fait personnellement l'expérience, plus tard) : la cour de la Montagne Sainte-Geneviève, où les provinciaux se retrouvaient pendant les week-ends quand ils ne sortaient pas, faute d'attaches parisiennes. Ainsi Georges devint-il, par exemple, proche de Jean-Pierre Chapon et d'autres compagnons de promenades dans les jardins du Luxembourg, ou de sorties dans les cinémas de la rue Champollion.

Sur Polytechnique, encore. Dans l'excellent DVD consacré à Georges Besse (dont ce numéro parle par ailleurs), Madame Besse raconte un épisode intéressant. Partant à Paris pour rejoindre l'École Polytechnique où il vient d'être reçu, Georges Besse se regarde dans la vitre de son compartiment, dont la qualité de miroir est accentuée par l'obscurité de la nuit extérieure, et il se dit : « *C'est maintenant que ma vie commence...* ». Belle scène à tourner dans un film, avec une voix *off*, pendant que défilent des silhouettes nocturnes de gares, de postes d'aiguillage, d'arbres, et que le jeune héros est éventuellement bousculé par un autre voyageur à demi-endormi qui marche dans le couloir ! Mais scène avec sa part de vérité, car difficile à inventer, et en même temps, somme toute, assez étonnante, méritant du moins sa part de commentaire. Car Georges Besse est tout sauf un Rastignac pressé de *monter* à Paris, habité d'une ambition démesurée, pour y acquérir pouvoir ou fortune !

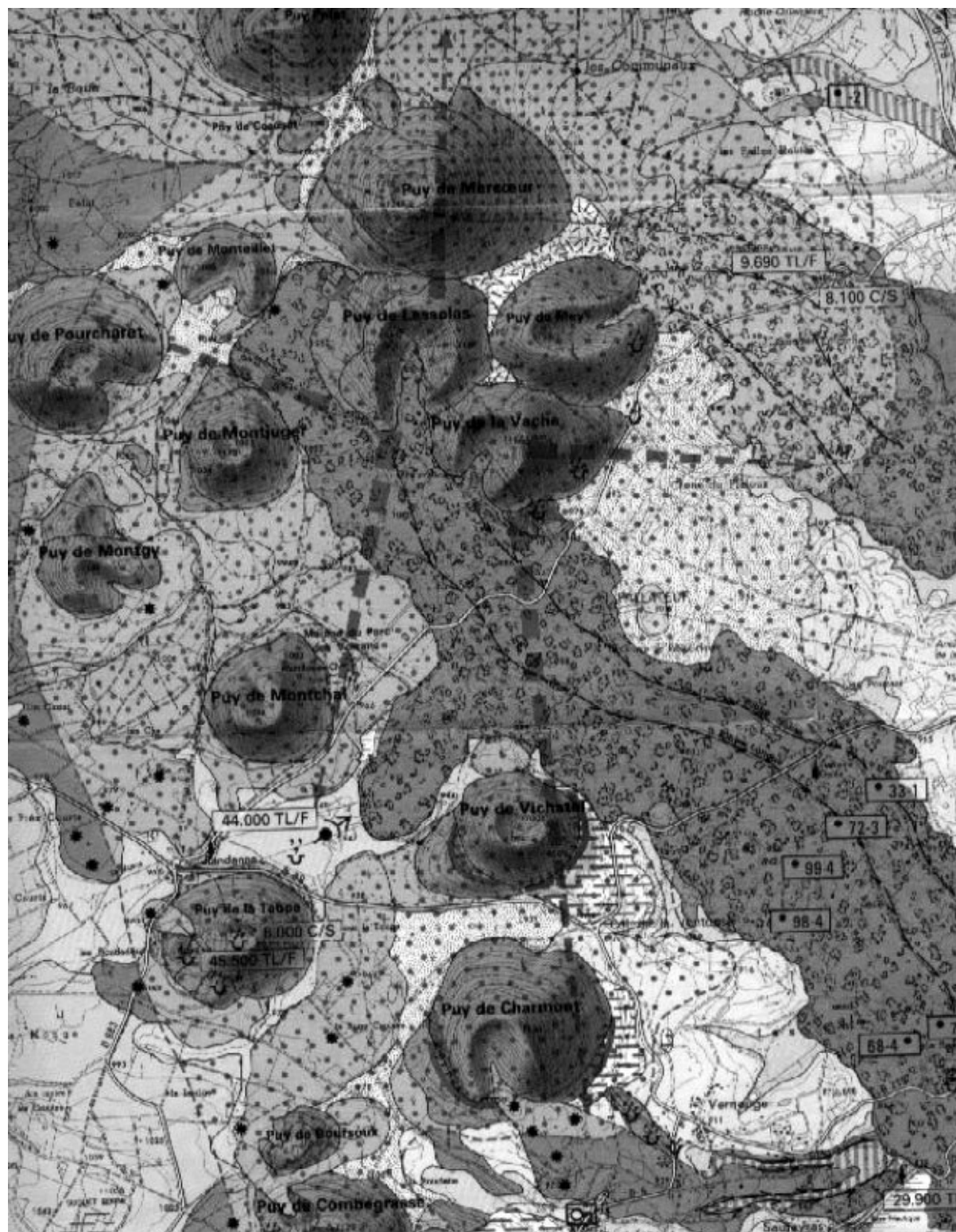
« *Ma vie commence aujourd'hui !* » Ces paroles ne veulent pas non plus refuser ou rejeter ce que leur auteur a été auparavant, un garçon pauvre, ni passer l'éponge sur son milieu familial et son Auvergne natale : nous avons bien vu qu'il ne les oublierait ni ne les cacherait jamais. Ou encore se persuader soi-même qu'il est temps de sortir de sa réserve naturelle et de sa solitude : nous avons vu que Georges restera peu expansif et peu liant pendant ses premiers mois à l'X. Non. Ils ne veulent pas non plus occulter un autre commencement, essentiel dans sa vie, qu'il n'envisageait pas encore à cette époque, celui de la fondation de sa propre famille avec Françoise : cet autre commencement aura lieu plus tard. S'il me faut expliciter les sentiments ainsi exprimés, en tout cas le tenter, voici comment je pourrais les interpréter. *Ma vie commence aujourd'hui*, car je suis désormais certain de pouvoir passer cette vie à construire quelque chose, à fabriquer, à bâtir, à participer à ce gigantesque effort

de reconstruction dont j'ai été le modeste témoin en voyant peu à peu déblayés les débris, bouchés les trous sur les routes, étayés les bâtiments branlants, effacés les stigmates de cette défaite et de cette occupation, déminés les lieux de conflits. Car je sais être en mesure d'apporter ma pierre, et plus que cela, à la remise en marche du pays. Confusément, mais avec certitude, Besse savait aussi, car ce concours lui en avait donné la preuve, que, faisant partie des meilleurs, il serait en position de solliciter une place de vraie responsabilité parmi les ingénieurs de l'État, dont la mission était, précisément, de mettre en musique ces chantiers.

APRÈS POLYTECHNIQUE : LES MINES

Besse était fier d'avoir fait l'X, sans pour autant le mettre en avant à tout bout de champ. Il était aussi fier d'en être sorti dans un si bon rang, mais il n'a jamais considéré que cela lui donnait des droits perpétuels à réclamer les meilleures places. C'est d'ailleurs cette réticence devant l'insistance de certains de ses condisciples à toujours rappeler leur victoire aux sélections effectuées à vingt ans qui le laissera toujours un peu à l'écart des institutions polytechniciennes. Oh, certes, il ne rejetait pas la sélection par le mérite, il témoignait par son seul exemple que le système de repérage des petits gamins doués a du bon et apporte au pays des cadres d'exception, mais encore fallait-il ensuite faire ses preuves sur le terrain, qui attend de vous autre chose que les astucieuses résolutions d'équations biscornues. Il faut y démontrer sa capacité de faire et sa volonté obstinée de poursuivre. Georges Besse savait ce qu'il devait aux autres et ce qu'il avait réalisé ; il continue imperturbablement sur cette trajectoire de travail à l'X, puis aux Mines. Il y sera de nouveau considéré comme ayant une stature hors normes, Raymond Lévy dira de lui qu'au sein du corps des Mines, il fut très vite repéré comme sortant de l'ordinaire... (expression à double sens, je m'en aperçois, en l'utilisant... : mais, oui : il sortait bien *de l'ordinaire*, origine sociale, famille, province).

Aux Mines, dont il suit les cours en étant logé au pavillon de Cuba de la Cité universitaire, Besse se lie davantage avec la petite dizaine d'ingénieurs-élèves de sa promotion : Lesourne, déjà cité, mais aussi Capoulade, Andriot, Bès de Berc, Mathieu, Perthus, de Dominicis, Colas et d'autres encore, dont les noms figurent, ou ont figuré dans le *Who's Who* ? Il y étudie des matières plus technologiques que purement scientifiques. Dans les réflexions sur ce cursus, on parle d'école d'application. Les nouveaux acquis sont tantôt basés sur l'observation (cristallographie, géologie) et l'attention prudente portée à la nature (exploitation minière et tout ce qui l'accompagne en termes de sécurité minière), tantôt sur le calcul thermodynamique, ses équations et celles de la mécanique



Extrait d'un document pédagogique de l'IUFM de l'université de Provence.

A l'École des Mines, Georges Besse eut en particulier à suivre des cours de géologie, alors dispensés par un de ses grands anciens, Eugène Raguin (X 1918). Celui-ci jouait alors un rôle essentiel au service de la carte géologique, qu'il dirigea de 1940 à 1953. Besse, ingénieur des mines, ayant eu à s'occuper de prospection et d'exploitation minière à Cogema comme à PUK, il nous a semblé judicieux de rappeler cette compétence en y associant ses professeurs et anciens, par la présentation d'une carte géologique,... évidemment consacrée à l'Auvergne.

(sciences des machines, production et utilisation de l'énergie).

Lors d'un colloque organisé en 2010 à l'occasion du bicentenaire du corps des Mines, un conférencier, Jean-Marc Oury, fit remarquer, avec de nombreux exemples à l'appui, que les « mineurs » pouvaient souvent être classés en fonction de deux dominantes, celle de la mine ou celle des machines, toujours présentes l'une et l'autre, mais dans des proportions variables selon les différents métiers de l'ingénieur (7). Dans ses études et ses stages, Besse eut l'occasion de bien sentir le travail de la mine et ce qu'il supposait d'humilité technique de la part des responsables. Nous y reviendrons, à propos de son séjour à Bazailles. Mais il en savait assez aussi pour suivre ou contrôler la qualité des calculs scientifiques les plus ardues... sans pour autant leur accorder en toute occasion une confiance aveugle, car il les savait souvent effectués sur des prémisses mal assurées. Parfois, les ingénieurs du corps des Mines ont du mal à se passionner pour les cours de l'école du boulevard Saint-Michel ; en fait, ils piaffent d'impatience d'entrer dans la vie professionnelle proprement dite. Pour sa part, Besse sut accepter de se familiariser avec ces matières et apprécia de pouvoir parcourir la France pour visiter de nombreuses mines ou usines (Jacques Lesourne a ainsi gardé un bon souvenir d'une de ces tournées effectuées avec Andriot et lui).

Mais ce qui le passionna encore davantage que ces nouvelles matières, c'est le voyage d'études qu'il effectua aux Etats-Unis. A l'époque, l'Ecole des Mines s'efforçait de conserver quelques crédits budgétaires pour permettre aux ingénieurs-élèves de prendre contact avec des pays étrangers en les aidant à trouver des points de chute pleins d'enseignements : entreprises, universités, laboratoires, infrastructures, sans pour autant leur interdire de découvrir des parcs nationaux bien placés sur leur trajet ni d'arpenter des villes à l'architecture impressionnante. En 1961, j'ai moi-même trouvé grand intérêt et, plus encore, bien du plaisir à organiser avec mon ami Yves Lesage une traversée des Etats-Unis dans les mêmes conditions ; je crois donc savoir ce qu'a pu ressentir Georges Besse en effectuant avec son camarade Jean-Noël Mathieu ce voyage initiatique exceptionnel.

Autant que par l'aspect technique ou géographique du voyage (il s'amusait parfois à dessiner des cartes de géographie), Besse fut frappé par les contacts humains qu'il put avoir (il parlait assez bien l'anglais pour ne pas hésiter à échanger et il avait déjà cette capacité à dialoguer sans gêne avec toutes sortes d'interlocuteurs. Son épouse m'en a parlé, comme elle le fait dans le DVD déjà mentionné). Georges fut, par exemple, étonné par une certaine simplicité des rapports entre les personnes, en décalage avec ce qu'il connaissait de la vie française. Et il en revint avec une certitude et une ambition. La certitude, c'était la capacité économique et industrielle de l'Amérique, dont l'avance par

rapport à l'Europe, en ces années d'après-guerre, était colossale et le dynamisme époustouflant, présent dans toutes les couches de la société. Et quant à l'ambition, elle peut être illustrée par cette anecdote (encore une...). Dans une petite cafétéria, une cliente ayant demandé à Georges et Jean-Noël d'où ils venaient, et ayant reçu pour réponse : *de France*, leur demanda : *c'est quoi, la France ?* Et un voisin, un ancien G.I., de lui répondre : *c'est un petit pays vert*. Besse le savait bien : il ne venait pas d'Auvergne pour rien et il connaissait la couleur franche de son herbe bien arrosée, il savait que la France était *un pays vert*. Mais il trouva cette réponse bien condescendante et elle le confirma dans son ambition : aider à faire de son pays autre chose qu'un *petit pays vert*...

L'aider à exister, à se placer aux premiers rangs dans un certain nombre de domaines, être capable d'y traiter d'égal à égal avec les Américains comme avec les Japonais ou les Allemands (dont il savait que la situation de vaincus était provisoire) et s'y faire respecter. *Besse-san* sera respecté au Japon, *Georges* (à prononcer ici à l'américaine) le sera aux Etats-Unis. Et il fera en sorte que la France soit respectée dans tous les pays où il aurait à œuvrer. Sa dimension de *patriote français* (expression qu'utiliseront à son sujet Jacques Julliard comme Jean-Pierre Chevènement), intériorisée pendant les années de guerre, prit aussi, lors de ces *miles* parcourus aux Etats-Unis, une dimension économique.

BAZAILLES

Après les deux années d'école d'application, les ingénieurs-élèves des Mines devenus ingénieurs se répartissent les postes correspondant à leur grade alors disponibles dans l'administration. Cet exercice se fait en général lors de conversations qui supposent ajustements et négociations, mais sans difficulté excessive et, en cas de problème, ils s'en remettent au tirage au sort, plutôt qu'au classement de sortie. Il est toujours plaisant de constater que des carrières hors normes ont parfois tenu, à leurs débuts, au jet d'une pièce de monnaie !

Ainsi, en octobre 1953, la feuille de route de Besse l'envoie à Bazailles comme ingénieur dans une mine

(7) Selon Jean-Marc Oury, donner la priorité à la logique de la mine, c'est reconnaître humblement la force de la nature, la nécessité de l'observer, de l'étudier, de la traiter avec modestie et prudence. Donner la priorité à la logique des machines, c'est affirmer la supériorité des raisonnements intellectuels, des théorèmes et des lois de la science, et construire des systèmes audacieux en se fondant sur des certitudes parfois très théoriques. Georges Besse a compris, lors de son séjour dans les mines, la nécessité de l'humilité devant les choses ; mais quand il eut à concevoir une usine de diffusion gazeuse, de séparation isotopique ou d'enrichissement d'uranium, il sut pousser à bout les raisonnements théoriques pour prendre des risques technologiques majeurs.

de fer. Besse a en effet demandé, et obtenu, de se familiariser avec le vrai travail des mineurs, avant d'aller effectuer ce que l'on appelait alors le *service ordinaire* dans l'*arrondissement minéralogique* de Béthune. Parce qu'il sait que ses fonctions à Béthune l'amèneront à effectuer des contrôles techniques et sociaux dans les mines, il tient à se mettre d'abord dans la position de l'exploitant. Ce sera à Bazailles, dans le bassin de Longwy, à quinze kilomètres au Sud de Longwy.

Il faut insister sur cet épisode, car il a beaucoup marqué Georges en le plaçant, pour la première fois, en situation d'autorité et de responsabilité : emmener une équipe de mineurs arracher du minerai aux extrémités d'une galerie souterraine, c'est autre chose que d'encourager ses coéquipiers de rugby à pousser en mêlée pendant les matchs !...

Dans une interview donnée au *Matin Magazine*, Georges Besse fut interrogé sur cette séquence de sa vie, et dira, de Bazailles (en tout cas, c'est ce que reprend le journaliste) que *c'était un village sans espoir, dont le malheur est d'avoir du fer en-dessous de lui* (8). Ce n'est pas exact, en tout cas cela ne l'était pas en 1950 : j'habitais alors à Longwy et la présence de la minette n'y était pas considérée comme un malheur. Elle était encore reconnue comme une chance pour la France et pour la Lorraine, même si on commençait à savoir (sans l'admettre) que le prix de revient du fer importé était moins élevé, et que les aciéries devraient peut-être quitter la Lorraine pour se déplacer vers les côtes. Faisait-on déjà les cartes d'iso-coût que l'on verrait fleurir plus tard chez tous les transformateurs de matières premières et qui expliquaient aux responsables de Péchiney – j'exagère à peine – que le transport depuis l'Australie jusqu'à Gardanne était moins cher que celui des Baux-de-Provence vers ce même site ? En tout cas, pour le moment, Georges Besse ne fait pas ce type de calcul. Il décide de partager la vie des mineurs ; il refuse de passer son temps dans les bureaux, à étudier les prix de revient. Il descend au fond, dès 3 heures du matin, jour après jour, et passe ses après-midis à l'atelier pour tester des matériels d'essai (Robert Dautray, qui pour sa part cumulera son expérience heureuse des Arts et Métiers avec celle de l'X (qu'il apprécia moins), me confirmera que Besse a toujours été intéressé par les machines, aimant en parler et les toucher, et qu'il sera toujours ravi d'en bavarder avec des ingénieurs sortis des Arts et Métiers). *Une force de la nature*, diront ses voisins de mine, ouvriers ou cadres. Cette force et cette santé, qui lui permirent aussi d'avaloir, plus tard, les décalages horaires sans perdre de temps en longues récupérations. Sûrement Georges sentira-t-il dès cette expérience initiale du commandement des hommes qu'il portait en lui les qualités d'un chef, la compétence et la santé, l'écoute et le charisme. « *C'est un bon, vous savez* », aurait dit un des gars de son équipe : c'est le témoignage d'un ingénieur de Bazailles, donné à la plaquette de la Fondation Georges Besse de 1996.

C'est aussi grâce à de telles expériences, si l'on accepte de les vivre sans hésitation, que l'on progresse dans la connaissance des autres, et aussi dans la sienne propre.

LE REFUS D'UN SERVICE ORDINAIRE

Dernière étape de la période de formation : Béthune, donc. En ce temps-là, les nouveaux arrivés en arrondissement minéralogique faisaient peu de développement économique auprès du préfet ; parfois, ils se chargeaient d'un peu d'enseignement dans l'école d'ingénieurs locale ; mais, surtout, ils effectuaient des tâches administratives portant sur des sujets techniques. Ce fut pour certains la période initiatique intéressante pour apprendre les rouages de l'administration et de la vie régionale, et pour d'autres, perte de temps et frustration : contrôle des appareils à pression, surveillance des mines, sécurité du travail, ... Besse vivait ces activités avec impatience. Il n'a jamais dénigré la nécessité des tâches de régulation et de contrôle auxquelles certains de ses amis consacraient leur carrière, mais il n'en voulait pas pour lui. Parfois, on appelle le corps des ingénieurs des Mines un *corps d'autorité* : cette sorte d'autorité, même avec ses tâches d'appui et de conseil aux entreprises qui accompagnaient les décisions d'autorisation ou d'interdiction, il n'en voulait pas. Il avait 27 ou 28 ans. Il voulait faire, tenir les choses en main. Les jeunes créateurs d'entreprise américains utilisent cette belle expression : *to be hands on*. Georges Besse se voulait « *hands on* ». Il venait de tâter de la vraie vie des hommes de terrain. Comme ses camarades (j'y ai déjà fait allusion), il savait ce que la conjoncture imposait : reconstruire le pays, et cette obligation était aussi une chance exceptionnelle pour ceux qui avaient les moyens intellectuels et le caractère pour l'affronter.

UN X SANS ORGUEIL SUPERFLU

Besse n'a jamais mis en avant sa qualité de polytechnicien, mais la presse l'a fait pour lui, obstinément, en particulier pour souligner sa trajectoire de jeune fils d'ouvrier parvenant à faire reconnaître son mérite dans un système de sélection intelligent et honnête. Les journaux ont très vite vu le parti journalistique qu'ils pouvaient en retirer dans une *accroche*, en présentant un *destin français* débutant dans la pauvreté d'une maisonnette auvergnate pour continuer à la tête de chantiers pharaoniques voulus ou inaugurés par le

(8) *Le Matin Magazine*, 19 septembre 1981.

général de Gaulle, ou encore dans les bureaux directoriaux des plus grandes entreprises du pays. Aussi, pour Besse, la réussite d'une vie ne se mesurait pas avec les notes des concours scolaires. Cette lucidité le conduisit à ne jamais juger les gens d'après leur seule étiquette, fût-elle ornée d'un bicorné. Qu'ils fassent leurs preuves ! Qu'ils montrent leur savoir-faire, mais aussi leur honnêteté. Je n'ai pas entendu d'anciens collaborateurs de Besse, non X, expliquer qu'il était attentif à pousser la carrière des X plus jeunes ; mais j'ai entendu des X dire qu'il était exigeant vis-à-vis d'eux. Au demeurant, il se refusait, en entreprise, à traiter les X qui étaient sous ses ordres autrement que les autres cadres. Pas de tutoiement, sauf exceptionnellement, en tête-à-tête. Toujours le même respect et la même approche : il donnait du Monsieur. *Alors, Monsieur Chauvel...* Philippe Chauvel était, chez Renault, son cadet d'une dizaine d'années. *Bonjour Monsieur Pache* : Bernard Pache, du corps des Mines, n'avait pas davantage droit au tutoiement, ou alors, si cela se passait en privé, cela ne débordait pas sur la vie de la société, sur la vie professionnelle. Tout au plus, parfois, dans la forte clarté de certaines discussions d'usine, Georges Besse se laissait-il aller à apostropher un contradicteur : *Tu vois, cette presse, elle vaut trois millions, elle nous permet de diminuer nos coûts, et nous allons la rentabiliser, quitte à diminuer nos effectifs...* Alors, que représenta pour lui la soi-disant *mafia* polytechnicienne ? Et, plus généralement, Besse fut-il un homme de réseaux cultivant dans toutes sortes de milieux des relations utiles, entrepreneurs, fonctionnaires, journalistes, francs-maçons, cathos, communistes, et polytechniciens membres du corps des Mines ? Formulée de cette manière, la question ne mérite qu'une réponse négative. Certes, l'habileté lui est très vite venue, mais au service de ses entreprises, pas au service de sa carrière. Le seul moment où une étape de cette carrière fut décidée par son apparten-

ce à un groupe d'individus (une étape d'ailleurs fondatrice), ce fut précisément lors de son départ de Béthune, qui correspond à la fin de cet article. Ce déménagement correspondit d'ailleurs au vrai démarrage de sa carrière, c'est-à-dire à son arrivée dans le nucléaire. Pierre Guillaumat, alors administrateur du CEA, cherchait des hommes de qualité pour développer la filière ; certains X de l'Armement, et d'abord Bilous, qui fut le cocon de Besse à l'X, pensèrent à leur camarade dont ils avaient apprécié à l'école les qualités de caractère autant que d'intelligence. Ils le firent savoir à Guillaumat, et l'équipe qui gérait le corps des Mines confirma à son grand et respecté parrain les qualités de Besse, qui vivait sans joie son service ordinaire à Béthune et qui avait le profil recherché. Guillaumat le convoqua, et l'embaucha en quelques minutes. On peut appeler cela un effet de réseau ; mais dans n'importe quel milieu, la médecine ou le football, le théâtre ou l'informatique, il y a des systèmes de repérage des cadres à haut potentiel, et il y a des individus dont la sélection s'impose par son évidence, en dehors de tout népotisme familial ou piston douteux. A peine sa formation terminée, Besse inspirait déjà confiance par la profonde cohérence de sa personnalité.

On me permettra de terminer cet article par une citation de Robert Dautray, tirée de ses Mémoires (9) : *La responsabilité du projet fut confiée, pour ce qui était du CEA, à Georges Besse, un jeune polytechnicien qui s'était déjà signalé par son intelligence exceptionnelle, par son énergie et par ses capacités de meneur d'hommes (par sa chaleur humaine, sa clarté, sa simplicité, son courage, et son exemple contagieux) et d'organisateur.*

(9) Robert Dautray, *Mémoires : du Vél'd'hiv à la bombe H*, Odile Jacob, 2007, page 121.

Un caractère

Après avoir invité notre lecteur à accompagner le jeune Georges Besse durant ses années d'initiation, nous allons essayer de dresser de lui un portrait, avant d'aborder, dans une troisième partie, ses méthodes de management. A notre tour de proposer une sorte de triptyque. Ce portrait sera esquissé avec modestie ; j'ai tenté de relier entre elles toutes les informations que j'ai reçues de divers témoins. Cela, avec la prudence requise : Georges Besse était en effet discret et, comme tout un chacun, il a évolué avec le temps : les personnalités les plus affirmées changent, avec les années et les épreuves.

par **Christian MARBACH***

Mais essayons de découvrir plus avant ce Georges Besse dont nous avons rappelé la jeunesse et la formation, quitte à revenir sur ces débuts et à nous répéter quelque peu (c'est d'ailleurs ce que font tous les biographes : toute description de la vie d'un personnage célèbre (écrivain, homme politique, saint ou entrepreneur) commence par un rappel de son milieu d'origine, du contexte géographique, social et familial dans lequel il a grandi). Nous avons déjà mis l'accent sur ces origines ; l'important à noter, dans le cas de Georges Besse, est le fait qu'il ne les a jamais reniées, qu'il ne s'est pas construit contre elles ni en les occultant, mais en les assumant dans leur totalité pour faire d'elles l'assise de sa personnalité.

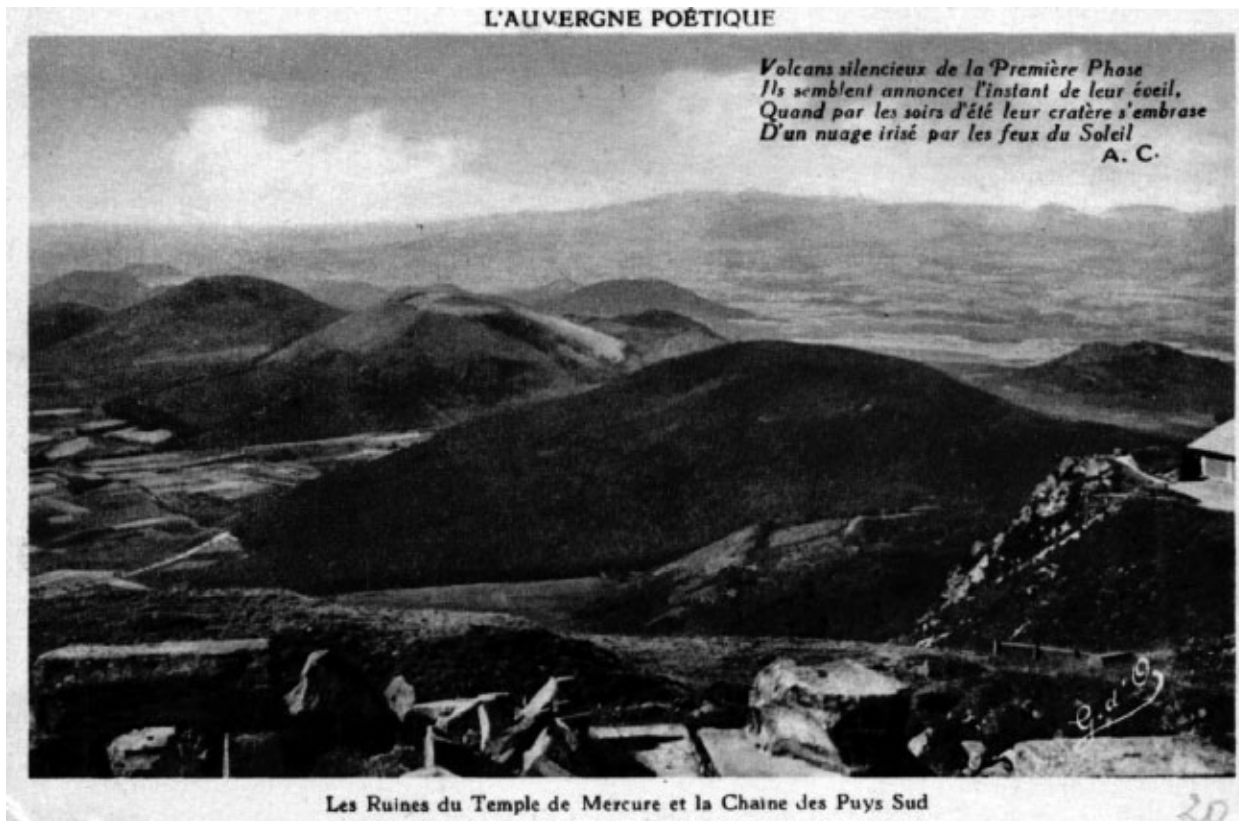
Ainsi n'y a-t-il pas un ami, pas un collaborateur, pas un journaliste qui n'ait brodé sur son aspect physique et sur la première impression qu'il produisait. Auvergnat, il l'était évidemment (n^{ième} mention de cette origine, j'assume...). Terrien, rural, paysan ou jardinier, proche de la terre, et pas de n'importe laquelle. Quand son épouse et lui décidèrent d'aménager une maison pour les week-ends pas trop loin de Paris, pour pouvoir y revenir assez vite en cas de besoin, ils choisirent de s'installer en Touraine, près de Loches, à Betz-le-Château. Le maire de ce village a dit

de lui : « Il avait un sourire chaleureux, un sourire qui ressemblait tant à celui d'un rural, celui d'un homme de la terre, qu'il aimait : celui d'un homme de terrain ! » (1).

C'est aussi dans son apparence physique que l'on percevait tout de suite une autre matière que celle d'un professeur d'université parisien, intellectuel, sec et élégant. Voici des expressions utilisées pour faire son portrait : *un roc ; un homme de terrain ; avec la massivité du granit ; un bloc cohérent, qui en imposait*. La fiche matricule remplie en 1948 avec une neutralité négligente par les sous-officiers de l'Ecole Polytechnique est pourtant d'une banalité plate : *taille de 1,715 mètre* (le jeune soldat qui tenait la toise, ou celui qui écrivait sous sa dictée, devait être bien distrait, ce jour-là : Besse mesurait un mètre quatre-vingt !), *cheveux châtain, yeux bleus, front ordinaire, nez rectiligne, visage ovale*. Je n'ai pas relevé le poids (j'ai eu tort). *Pas de marques particulières*. Et pourtant, il y avait d'autres choses à dire, sur son physique. Alors je me rattrape

* X 56, membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

(1) Cité par Maître François Sarda, dans sa plaidoirie du 13 janvier 1989.



« Auvergnat, il l'était évidemment. Terrien, rural, paysan ou jardinier, proche de la terre, et pas de n'importe laquelle ». *Vue des volcans d'Auvergne (Carte postale).*

en recopiant cette belle formule de Jacques Lesourne, qui, certes, fut rédigée en 2000, mais qui correspond bien à l'image de Besse que j'ai, pour ma part, gardée dans ma mémoire : « Jamais je n'oublierai la silhouette de Georges Besse : massif, ossu, un corps et des mains de rugbyman, le buste légèrement penché en avant, deux yeux rieurs et globuleux dans une tête aux traits lourds, les cheveux tirés en arrière et découvrant un front immense ; il donnait une impression de bonhomie et de rudesse, de franchise et de simplicité, de vivacité et de bon sens (2). »

Les origines familiales et sociales de Georges Besse étaient comme en concordance avec ses racines régionales et son aspect physique. Écoutons à nouveau François Sarda : « Il n'avait reçu aucun privilège de naissance. Son père était un monteur de lignes des PTT et sa mère tenait le ménage. Le milieu familial était le plus simple des milieux populaires de province ». Ou encore : « Georges Besse sera toujours fidèle à ses origines. Jamais de cœur il ne changera de classe sociale. Il ne changera que de situation ». Ou encore, l'ambassadeur Georges-Henri Soutou rappelant que, toute sa vie, Besse sut regarder les autres, du moins les plus humbles, « avec une sorte de tendresse ». Cela lui sera évidemment plus facile avec les mineurs lorrains de Bazailles qu'avec certains militants syndicalistes du CEA ou de Renault, mais Besse savait distinguer ce qui relevait de la personnalité profonde de ce qui

tenait de la posture ; il était d'ailleurs lui-même doué du talent de jouer des rôles (nous y reviendrons).

Alors, comment passe-t-on de cette situation de petit enfant unique d'une famille pauvre à celle de grand commis incontesté de l'Etat et de l'industrie française ? J'ai raconté plus haut cette initiation ; je veux ici la résumer en citant de nouveau Sarda : « Il était né doué, et d'abord d'intelligence, mais sa conquête personnelle fut le fruit du travail et de la volonté ».

Georges Besse n'a jamais eu peur de travailler, et il n'a jamais eu honte de déclarer avoir travaillé. Ce n'est pas lui qui se serait vanté de venir présider une réunion importante sans avoir regardé les dossiers. Il considérait que le travail, la valeur travail, était une des bases de tout métier et il s'y employait, pour sa part, avec une énergie extraordinaire. Cela dit, il était conscient que le travail était plus efficace quand on se protégeait en s'accordant des périodes de repos. Il tenait à être rentré à son domicile, le soir, pour vingt heures ; il le faisait avec une régularité qui fut exploitée par ses assassins. Peu intéressé par les soirées parisiennes (même s'il lui arrivait de fréquenter *le Siècle*), il n'ou-

(2) Un de ses collaborateurs chez Renault me fit part de cette remarque (qu'il avait eu l'occasion de glisser à l'intéressé) : on pouvait établir des contrastes, bien dans la veine de l'humour français, entre Poulidor et Anquetil, Pompidou et Giscard ou encore... entre Georges Besse et Jacques Calvet !



bliait pas de consacrer du temps à ses amis. Il tenait à conserver ses week-ends pour sa famille et, selon certains, il n'emportait pas trop de dossiers avec lui le vendredi soir (mais d'autres témoins relatent qu'il revenait, le lundi, avec un grand nombre de notes manuscrites pour ses collaborateurs !). Il voulait pouvoir profiter de ses vacances, pour les mêmes raisons : un besoin physique de s'aérer, une volonté affectueuse de se consacrer à sa famille. La famille, une de ses valeurs, qu'il plaçait aussi au premier rang de ses convictions.

Georges Besse n'avait donc rien d'un monomane obsédé par sa tâche, ni *a fortiori* par les ressorts de l'ambition. Il avait plaisir à travailler, mais, certain que la vie avait d'autres dimensions, il savait aussi en apprécier les plaisirs simples, comme le jardinage, que nous avons déjà évoqué, ou la bonne chère. Notamment, les pâtisseries : j'ai entendu dire à plusieurs reprises par ses collaborateurs qu'il ne laissait à personne le soin de terminer les plats de mousse au chocolat les plus volumineux. Et, amateur sans excès, il ne refusait pas un verre.

Patrick Faure m'a raconté à ce sujet les circonstances de son arrivée chez Renault, au début de 1985. Pour une première prise de contact, il avait donné rendez-vous à ses collaborateurs les plus proches pour le déjeuner, et ceux-ci étaient allés l'attendre en avance, pas très sûrs d'eux-mêmes et inquiets de ce premier face-à-face. L'un après l'autre, ils avaient (pour une fois) refusé tout apéritif alcoolisé, histoire de rester plus sûrement sur leurs gardes, dans le cas où le nouveau patron aurait voulu les tester. Et voici Besse qui arrive. Au garçon, qui lui demande ce qu'il faut lui servir, il répond, haut et clair : « Un porto, et un grand ! ». Nombreux furent les directeurs et membres du comité exécutif ou du comité directeur qui interprétèrent cela comme une franche prise de pouvoir ! Le petit garçon timide et réservé qui, par prudence (ou par modestie), ne se mélangeait pas avec ses condisciples de lycée et ne se vantait guère, avait vraiment pris de l'étoffe. Mais il était *à la fois conscient de sa propre valeur et dénué d'orgueil* (3). Il s'était peu à peu transformé en patron charismatique, avec parfois un côté *paterfamilias*, sans coquetterie, sans afféterie. « J'avais parfois pour lui une sorte de respect filial », dira un de ses proches collaborateurs chez Renault, Philippe Chauvel. Il avait appris à être à l'aise. Avec ses amis, bien sûr, qui tous racontent combien il savait faire preuve de convivialité et d'humour (« parfois caustique et cruel, terriblement corrosif », a écrit Gérard Bonneau). Avec ses collaborateurs, qui savaient apprécier ses compliments mais redoutaient ses colères (fausses ou vraies) et plus encore l'expression silencieuse, mais peu discrète, de ses mécontentements.

Ah, les colères de Georges Besse ! Dans les premiers papiers qui ont été écrits après sa mort, les auteurs en ont peu parlé, par respect. Ou bien alors, ils les ont

qualifiées de théâtrales, comme dites par un acteur de talent. Mais il est certain qu'à côté de ces faux emportements joués (ou sur-joués), il y en eut aussi des vrais. Les plus proches voisins de son bureau, à la Cogema ou chez Alcatel (4) comme chez Renault, ont parfois entendu, malgré plusieurs cloisons, la forte voix du patron crier (et même hurler) dans le téléphone, sans amabilité. Chez Péchiney, tous ses proches collaborateurs se souviennent l'avoir vu parcourir le couloir de son étage en affirmant bien fort, voulant être sûr d'être entendu : « Le premier qui me parle d'un investissement, je le flingue ! ». D'autres m'ont fait état de discussions très difficiles, pendant lesquelles Georges Besse savait faire preuve d'une profonde mauvaise foi, par exemple avec son ami et patron André Giraud, mais en évitant de faire état de sa victoire, une fois la décision arrachée et, même si Giraud avait tranché dans un autre sens, en appliquant la décision prise avec droiture et loyauté. De ses collaborateurs aussi, Besse acceptait la contradiction si elle était raisonnée ; il la préférait au silence lâche ou à la flagornerie mielleuse. Mais ensuite, s'il avait souhaité de la droiture dans l'exposé des positions de chacun, il exigeait la même droiture dans la mise en application de ses directives.

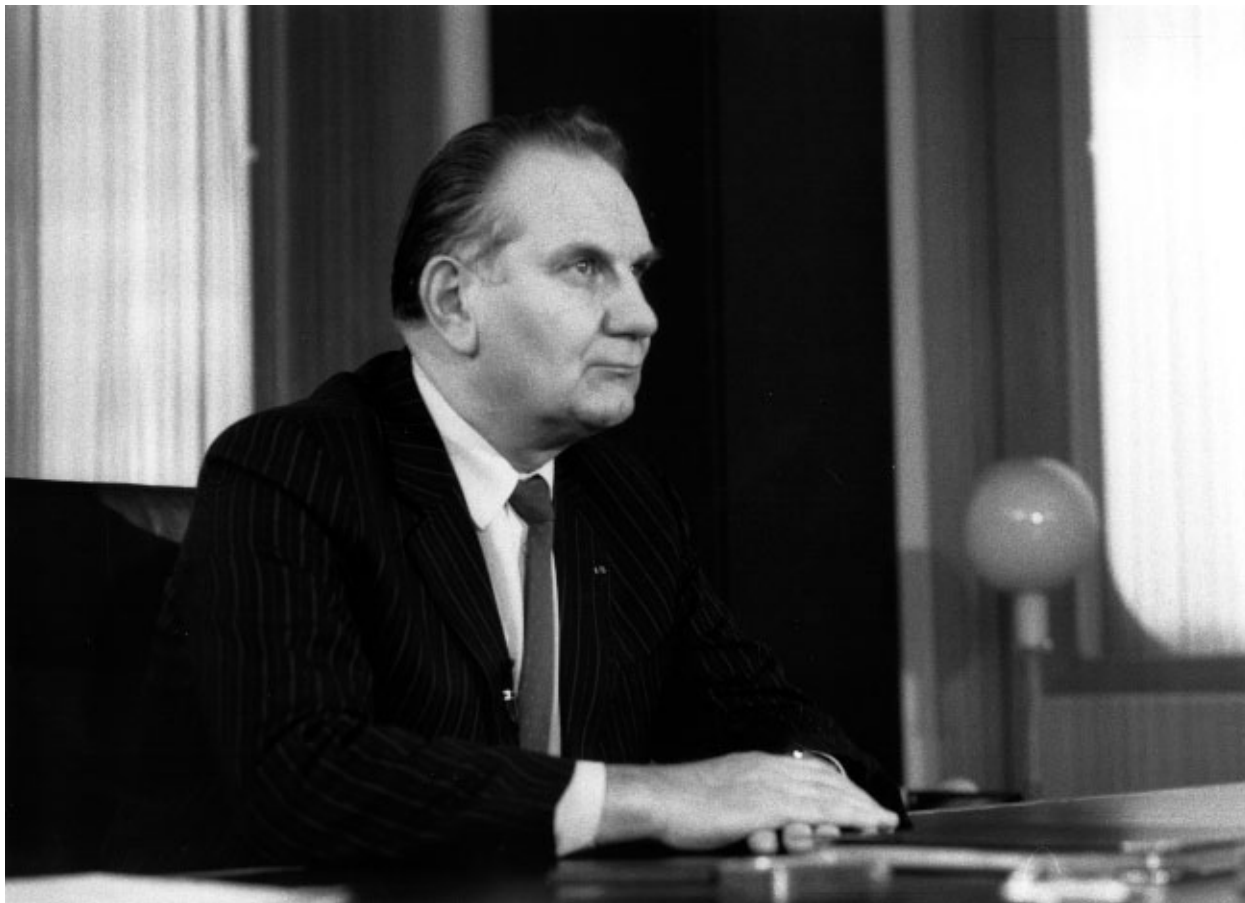
Je vais tenter d'aller un peu plus loin dans mes commentaires sur les colères de Georges Besse, en rappelant que de nombreux témoins ont admiré sa capacité de sang-froid lorsque celui-ci était nécessaire. *Pokerface*, par exemple, en négociation commerciale. Lui-même a fait part de sa recette : « Quand on me pose une question à laquelle je ne veux pas répondre, je regarde mon interlocuteur d'un œil torve et silencieux ». J'ai, à propos de ces mimiques, un témoignage de première main. A un représentant syndical qui lui demandait lors d'une réunion officielle si l'entreprise PUK allait vendre une de ses activités chimiques (dont on évoquait dans les couloirs le possible largage), il sut répondre sans mentir et sans dire un mot. Regardant son vis-à-vis fixement en faisant une sorte de grimace sévère, il écarta les bras et se mit à bouger les mains, comme on le fait avec la chanson « ainsi font, font, font les petites marionnettes » ! (5).

Alors, Besse : un homme serein, d'humeur toujours égale ? Ou un homme réactif, sachant se contrôler quand c'était indispensable, mais se laissant aller dans une sphère moins publique et ne détestant pas jouer de sa capacité d'emportement ? Ou encore, un homme passant de la discrétion un peu timide de sa jeunesse à une sorte de liberté plus vive et spontanée, avant de s'habituer à contrôler soigneusement ses

(3) François Sarda.

(4) Cité par Jacques Raiman dans l'ouvrage de l'Institut d'histoire de l'industrie, p. 88.

(5) Cité par Richard Armand, conversation avec l'auteur.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Georges Besse savait adopter dans les conversations le style qui lui paraissait le plus approprié : celui de l'ours bourru ou, plus souvent, une clarté simple dans l'exposé et un contact facile avec n'importe quel type d'interlocuteur ». *Portrait de Georges Besse quand il était président de Renault.*

manifestations d'humeur, non pas pour dissimuler ses opinions, mais pour ne jamais faire de leur affichage une attaque personnelle et ne jamais donner un argument à ses contradicteurs ?

J'illustrerai avec deux autres anecdotes cette hypothèse d'un mûrissement de la personnalité de Georges Besse et de sa capacité à se dominer – si nécessaire.

Un de ses proches collaborateurs de la Cogema m'a raconté un incident survenu lors d'une visite officielle, à la fois de courtoisie et de *business*, à une haute personnalité politique d'un pays étranger dans lequel cette société avait des intérêts importants. De l'entretien en tête-à-tête, Georges Besse était ressorti avec *le masque*. Il n'avait pas réussi à contrôler ses sentiments, qui s'étaient transformés en colère, devant des demandes qu'il estimait injustifiées. Le ton était monté, la discussion s'était très mal terminée et les conséquences pouvaient être dommageables pour la Cogema. « Je me suis planté ! », avait-il dit à son collaborateur, en ajoutant : « Aidez-moi à remettre les choses d'aplomb ! » Le cas était sérieux : il fallut se lancer dans des grandes manœuvres diplomatiques, faire appel à un intermédiaire de haut rang, consentir de

nombreux efforts en apparence sans pour autant rien compromettre.

(Cela me rappelle cette déclaration de Georges Besse, notée dans l'entretien Delgado : « L'échec, je n'aime pas. Il faut le minimiser tant que faire se peut, il faut l'"enkyster", puis il faut repartir »).

De la tendance à la colère (ou de la tentation de la colère) au sang-froid. De la spontanéité au calcul et à la rouerie. D'un vocabulaire parfois vert à une expression étudiée. Du registre de la conversation amicale et enlevée à la discussion d'affaires parfaitement maîtrisée, en passant par l'échange d'arguments avec ses collaborateurs incluant le jeu de la controverse, Besse jouant l'avocat du diable. « Parfois il était d'une mauvaise foi si énorme qu'on pouvait se demander si, lui-même, il y croyait » (6). Georges Besse savait (ou avait appris) à se placer sur tous ces registres, et il savait aussi (ou avait appris) à adopter, dans les conversations, le style qui lui paraissait le plus approprié, celui

(6) Cité par Gérard Bonneau dans la plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 46.



de l'ours bourru (une comparaison zoologique et un qualificatif que l'on retrouve souvent chez les commentateurs) ou, plus souvent, une clarté simple dans l'exposé et un contact facile avec n'importe quel type d'interlocuteur. Assez curieusement, j'ai spontanément pensé à lui en lisant cette remarque de Robert Doisneau sur Blaise Cendrars : « Il avait un tel poids humain qu'il pouvait s'adresser à n'importe qui ».

Et avec la manière ! Et voici ma seconde anecdote. Bien des années plus tard, alors chez Renault, Georges Besse, accompagné de Patrick Faure, part rendre visite à Alain Madelin, ministre de l'Industrie. Il a des demandes difficiles à lui présenter, ou des informations gênantes à lui apporter : « Monsieur Faure, vous allez me rendre un service. A un moment donné dans la conversation, je vais laisser tomber tous mes dossiers. Surtout ne vous précipitez pas pour me les ramasser ; laissez-moi faire ». Cette fois, il s'agit de jouer une scène parfaitement maîtrisée, presque répétée. Besse avait parfois des comportements de filou et des talents de comédien ! Besse fait effectivement glisser ses papiers de ses genoux, les documents s'éparpillent, il se met à genoux pour les récupérer sans hâte

mais le ministre et son directeur de cabinet ne veulent pas le laisser tout seul et se mettent aussi à quatre pattes. Ils ramassent les papiers, Besse les range en prenant tout son temps et en profite, mine de rien, mais toujours à terre, pour faire passer ses messages sans que ses interlocuteurs réagissent !

Si ses amis font part de sa capacité de contrôle acquise pour les conversations professionnelles, ils n'oublent pas de mentionner qu'il pouvait être direct, de contact facile et spirituel, « de commerce agréable, avec une certaine gouaille, il était le contraire du Tout-Paris » (7). Il ne détestait pas raconter des anecdotes tirées de ses rencontres ou user de petites paraboles, se risquant même parfois à aller jusqu'aux limites du bon goût et ne rejetant pas un vocabulaire dénué d'afféterie. Jean-Marie Soutou : « Il (Besse) retrouvait alors des formules assez rudes pour qualifier les insuffisances de la capacité à comprendre de ceux qu'il s'efforçait de convaincre. Il les désignait alors d'une épi-

(7) Signalé par François Sarda, au cours de son interview radiodiffusée du 18 novembre 1986.

Trois paraboles selon Georges Besse

La parabole des transferts de technologies (source : article de presse).

Dans une des entreprises qu'il dirigea, Georges Besse voit arriver un jour une proposition de vente de technologies sensibles à un pays étranger. Il s'en étonne et demande des explications. Il s'entend dire : « Si on ne le fait pas, d'autres le feront ». Et Georges Besse de répondre : « Avec de tels raisonnements, on finit par coucher avec sa sœur ! »

La parabole des crapauds (peut-être empruntée à Detoeuf et citée dans *L'Action Automobile* du 29 mars 1985)

Deux fermiers suisses accompagnent à la foire la vache de l'un d'eux. Soudain, le propriétaire de la vache aperçoit un crapaud dans le fossé.

« Si tu le manges », dit-il à son collègue, « je te donnerai ma vache ! »

Le second attrape le crapaud et commence à le dévorer, mais cela lui soulève le cœur. Il tend la moitié du crapaud qui lui reste à l'autre paysan, en lui disant :

« Si tu finis le crapaud, je te rends ta vache ».

Le premier essaie, il arrive à ingurgiter le crapaud, malgré sa répulsion et il repart donc avec la vache.

« Mais pourquoi diable », songent-ils l'un et l'autre, « avons-nous mangé ce crapaud ? »

« Eh bien, c'est ainsi que se comportent des concurrents, dans l'automobile ou ailleurs, qui se font une guerre des prix aberrante », conclut Georges Besse.

La parabole du curé et du petit moineau (racontée par un cadre supérieur de Renault, exposée par Besse lors d'une réunion de cadres, mais utilisée par lui à de multiples reprises, avec des variantes).

Un curé se hâtait d'aller dire sa messe, quand il aperçut un moineau à terre, sautillant sans pouvoir voler, car il avait une aile cassée. Il le ramasse, le réchauffe dans sa main et se demande ce qu'aurait fait Saint François dans cette situation, avant de lui dire :

« Mon pauvre petit, je n'ai pas le temps de m'occuper de toi, mais je reviendrai te soigner après la messe. En attendant, je te laisse au chaud... »

Et il le posa dans une bouse de vache toute fraîche. L'oiseau s'y trouva bien, et il se mit à chanter... au point d'attirer l'attention d'un renard (variante : d'un aigle) qui passait, vint l'enlever et le dévora.

Moralité I : « Les gens qui vous mettent dans la merde ne le font pas toujours avec de mauvaises intentions ». Moralité II : « Les gens qui vous en sortent ne le font pas toujours avec de bonnes intentions ». Moralité III, typiquement conforme à l'attitude bessienne en matière de communication et à la verveur occasionnelle de son langage : « Quand on est dans la merde, on ferme sa gueule ! »

thète monosyllabique que l'usage si fréquent, même dans les relations humaines les plus chaleureuses, a empreinte d'une sorte d'indulgence affective... » (8). De Michel Fardeau : « Ses propos étaient souvent teintés d'un peu d'ironie, d'un peu de malice, ses yeux se plissaient un peu plus – mais sans jamais de méchanceté, plutôt avec cette sorte de tendresse qu'entraîne l'absence d'illusions sur les capacités humaines ». De Michel Fardeau, encore : « La voix, une voix forte, un peu chantante, comme le sont les voix de son coin du Massif Central, une voix chaleureuse, toujours au bord du sourire, une voix qu'accompagne volontiers un plissement des paupières » (9). Ou encore, de Claude Ayçoberry : « Il avait cette gaieté qui, chez un homme, est une marque de la force ; la force, un des sept dons du Saint-Esprit » (10).

Georges Besse savait être très sérieux, comme il savait aussi ne pas se prendre au sérieux. Il était d'une droiture rare et d'une grande constance dans les buts qu'il se fixait, mais il savait user d'habiletés et de détours pour faire triompher ses idées et ses positions. « Je n'ai pas beaucoup d'angoisses », confiait-il (11). Il était peu à peu devenu parfaitement conscient de ses qualités (et donc de sa supériorité), mais, à la différence de beaucoup d'hommes devenus importants pour cause d'exceptionnelles qualités et de réussite, il ne l'affichait qu'avec retenue.

QUELLES ORIENTATIONS POLITIQUES ?

Capable de parler avec aisance de son métier ou de ses entreprises, ou encore de commenter certains événements économiques, Georges Besse n'en était pas moins discret et réservé, voire « d'une pudeur exceptionnelle » (Robert Galley) sur certains traits de sa personnalité. Nous allons néanmoins parler de ses rapports avec la politique.

A propos de ses relations avec l'Etat actionnaire et à propos des nationalisations d'entreprises (sur lesquelles je reviendrai, bien évidemment, dans l'article consacré aux *leçons de management*), je dirai simplement ici que Besse n'a jamais été étiqueté comme un militant, ni de Droite, ni de Gauche. Tout au plus peut-on lire, ça et là, des allusions à l'empreinte plutôt de Gauche que lui auraient laissé son milieu familial, et en particulier son père, qui avait un certain goût pour les discussions politiques (12).

Ou encore à l'influence de certains amis ou amies issus du milieu de son épouse, *Normale Sup'* : là encore, cela vous colle une étiquette plutôt de Gauche que de Droite. Mais je pose ces touches de couleur rose avec une grande prudence, sans excès. En fait, Besse, qui n'était ni militant ni intrigant, s'affichait comme loyaliste face aux choix démocratiques du pays et des dirigeants que celui-ci avait élus. Et il était toujours

très attaché à la France. C'était un patriote (Jean-Pierre Chevènement : « J'ai gardé de Georges Besse le souvenir d'un homme énergique, généreux, chaleureux, animé avant tout par le souci du bien public et qui, pour moi, reste avant tout un républicain et un patriote (13). Encore un portrait que l'auteur aimerait voir utilisé pour lui-même !) Laurent Fabius a défini cette attitude avec une belle formule : « S'il n'avait pas la religion des nationalisations, il (Besse) en était ardemment pratiquant » (14).

On connaît la devise de l'Ecole Polytechnique : « Pour la Patrie, les Sciences et la Gloire ». Tout le monde comprendra que je la rappelle ici, même si je n'ai jamais entendu Georges Besse la prononcer. Mais il y adhérait, sûrement, à condition d'englober dans les « Sciences », la technique et l'industrie, et à condition de pouvoir sourire avec une sorte de tendresse en terminant par « la Gloire ».

Mais il aurait été totalement sincère en parlant de la Patrie. La France était pour lui une réalité. Il appréciait que son système scolaire lui ait permis, à lui qui était issu d'une famille des plus modestes, d'apprendre et d'avoir pu progresser. Sans parler de juste retour, il était donc à l'aise de travailler pour des établissements d'Etat, au développement de techniques et de produits français. Allant jusqu'à assumer sans état d'âme que cette mission concernât, au début de sa carrière, le nucléaire militaire, et jusqu'à faire en sorte qu'une sorte d'équipe dormante, discrètement constituée au sein de son entreprise, travaille sur les paramètres du nucléaire civil, histoire d'être prêt, si nécessaire ; et ce fut effectivement le cas, en 1974.

Faire mieux que les Britanniques, se passer des autorisations américaines, se montrer capable de vendre à des Allemands ou à des Japonais avant même d'avoir terminé les mises au point, voilà qui le remplissait de fierté, technique autant que nationale. Il n'attribuait pas aux entreprises nationales des qualités supérieures à celles des entreprises privées. Il avait d'ailleurs accepté sans difficulté de pantoufler dans le groupe CGE qui, pour certains commentateurs de l'époque, représentait le capitalisme le plus privé qui soit. Il y resta cinq années, y menant à bien des missions que l'on ne cite pas assez souvent, car ses biographes ont

(8) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 207.

(9) Cité dans une Lettre de la Fondation Georges Besse, septembre 2005.

(10) Cité dans la plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 49.

(11) Dans son entretien avec Guy-Clarin Delgado.

(12) Georges Besse a signalé assez souvent qu'il ne pouvait oublier que le manque de moyens avait empêché son père d'être bien soigné, et qu'une société véritablement humaine ne pouvait accepter cela.

(13) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 195.

(14) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 199.

davantage mis l'accent sur ses réussites d'acteur du nucléaire ou de redresseur d'entreprises nationales. Il savait quelles dérives menaçaient ces dernières, du fait de leurs employés, de leurs dirigeants, des hommes politiques chargés de représenter l'actionnaire et de leur fixer des objectifs. Mais il lui semblait tout naturel de les gérer au mieux, sans états d'âme s'il s'agissait d'en réduire les coûts, et ainsi d'assurer ou d'apporter au pays des actifs incontestables qui contribueraient à son indépendance et à sa grandeur, pour l'honneur au drapeau français. C'est pour cela qu'il n'hésita jamais à devenir un des acteurs majeurs du nucléaire en France, comme je l'ai déjà signalé, ou qu'il ne vit aucune raison de refuser une éventuelle nomination à la tête du groupe pétrolier d'Etat Elf-Aquitaine (il en fut fortement question, en 1980). C'est aussi pour cela qu'il n'hésita pas longtemps à accepter de prendre les rênes de Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK), puis celles de Renault, même s'il lui en coûta alors beaucoup de quitter Pechiney, qu'il avait su comprendre, redresser et animer. Mais quand le Président ou le Premier ministre de votre pays vous demandent cela, vous n'avez pas le choix ! Fier, tout de même, d'avoir été appelé... « Mais vous savez, ce n'était pas du gâteau ! »

UN CERTAIN HUMANISME

Il est facile de parler du patriotisme de Georges Besse, mais il faut faire preuve de bien davantage de discrétion si l'on veut aborder ses opinions religieuses ou philosophiques. Commençons par citer André Giraud, lors de l'éloge funèbre de son ami : « Sur les sujets qui serrent le cœur, tu n'aimais pas beaucoup les mots ». Aussi, au sujet des opinions religieuses de Georges Besse, devons-nous nous contenter de rappeler des faits : son second prénom, Noël, donné à cet enfant né un 25 décembre (un signe ?), son mariage à l'église ; sa présence paternelle lors de chaque cérémonie religieuse vécue par ses enfants au cours de leur jeunesse, sans oublier la décision prise par sa famille, sans l'ombre d'une hésitation, d'une célébration de ses obsèques à l'église, avec une belle homélie du Père Décogné, dont je pense utile de reprendre ici ce passage :

« Il est vrai qu'astreint à des tâches qui mobilisaient chaque parcelle de son énergie, Georges Besse n'a peut-être pas pensé à la rencontre avec Dieu, avec le Père. Et qu'il n'avait pas l'habitude de lui parler... S'il est une vérité inscrite à chaque page de l'Évangile, c'est bien celle-ci : beaucoup d'hommes ou de femmes apparemment loin de Dieu sont proches de lui. Georges Besse était proche de l'Évangile dans la mesure où il a voulu participer à la construction d'un monde plus juste et plus fraternel. Et parce qu'il avait conscience que ce monde n'est pas absurde, que sa

construction demandait la paix, l'union, la collaboration de tous les hommes de bonne volonté ».

(Le hasard des lectures m'a fait connaître les mots que le pape Pie XI employa à ce sujet aux alentours de 1930, devant un autre ingénieur des Mines, Henry Le Châtelier : « C'est pratiquer la vertu de magnificence que de se consacrer au développement de l'industrie pour fournir du travail à un nombre plus grand d'ouvriers » (15).

Le Père Décogné aurait donc été heureux de voir confirmé par certains amis de Georges Besse un comportement de chrétien de Gauche, attentif à la dimension sociale de l'entreprise (ce qui dans son esprit n'a jamais signifié laxisme ou manque d'autorité, ni d'ailleurs tentation d'un comportement paternaliste). Mais d'autres amis préfèrent rappeler ses sorties anticléricales (attitude de type radical-socialiste du Massif Central ou du Sud-Ouest, ou expression de réticences plus profondes ?... La mention de ces commentaires à d'autres interlocuteurs a provoqué chez eux une réaction dubitative).

Plus importante, son aversion pour les contradictions de certains militants syndicalistes CFDT, lors de ses responsabilités exercées dans le nucléaire : Besse n'hésita pas à parler alors publiquement du « comportement dévoyé d'un syndicat de défrisés ». Evidemment, il voulait d'abord mettre l'accent sur la situation paradoxale que vivaient des chercheurs travaillant dans le nucléaire et refusant les conséquences civiles ou militaires de leurs recherches et de leur gagne-pain. Et il n'appréciait pas que l'on mette en avant des convictions de type religieux pour afficher ces positions, *a fortiori* si elles lui semblaient en contradiction avec les comportements réels.

Discret sur sa foi religieuse, Besse l'était tout autant sur ses conceptions philosophiques. D'abord parce que ces sujets ne l'attiraient pas : Georges Besse s'intéressait davantage au cycle des saisons et des semences qu'à l'analyse des systèmes philosophiques. Mais il laissait cependant transparaître une sorte d'optimisme à propos du progrès des sociétés humaines et de l'influence que les hommes de bonne volonté pouvaient avoir sur celles-ci : les propos du Père Décogné sur ce point sont en général conformes à tous les témoignages. Besse avait beau être sûr de lui et de ses capacités, il lui fallait aussi cette sorte d'espérance, pour accepter de se lancer dans des entreprises technologiquement ou humainement aussi difficiles que celles qu'il accepta. Pessimiste, ou optimiste, Georges Besse ? Je pencherai plutôt pour un optimisme attentif et lucide : Besse croyait à l'avenir et voulait y contribuer. La vie valait d'autant plus la peine d'être vécue, les défis méritaient d'autant plus d'être affrontés, et il s'y lança avec un appétit qui sut très vite ne

(15) Cité dans *Un Amour bâti sur le roc*, Charles et Geneviève Royer, Correspondance.

pas oublier le discernement. Et cela le rendit heureux, habité comme il l'était d'un réel plaisir de vivre.

UN HOMME DE CULTURE ?

A part le travail, Georges Besse avait d'autres sujets d'intérêt : sa famille (nous l'avons déjà évoquée), le jardinage... mais : *quid* de la culture ? Evidemment oui, si l'on accepte, pour une fois, de considérer que le savoir scientifique, l'appropriation des conséquences de la technique, la compréhension des réalités industrielles représentent une culture aussi valable que la pesée des pensées kantienne ou la familiarité avec les héros stendhaliens. Mais si l'on veut se limiter à la culture artistique et littéraire (j'ai bien dit : se limiter), je n'ai pas trouvé, chez les témoins que j'ai interrogés, de convergence très forte de leurs opinions sur la culture de Georges Besse. Pour les uns, Besse lisait très peu à l'époque où il faisait ses études (tout du moins, si l'on part du principe - inexact - que le fait de se plonger dans des cours de physique ne soit pas de la « lecture ») et sa bibliothèque personnelle *littéraire* était vide avant que son épouse ne lui fasse prendre conscience que ces lectures pouvaient aussi être plaisantes. Dans l'interview que Maître Sarda donna au lendemain de la mort de Georges Besse, il signala qu'il n'était pas rare de trouver Besse dans son jardin, relisant ses cours de taupe ou de l'X, mais il croit pouvoir ajouter : et aussi Astérix, ou des livres d'histoire. J'ai appris de bonne source que l'on peut ajouter d'autres types de livres, qu'il aimait. A côté des biographies historiques, les études de Fernand Braudel sur les grandes civilisations le captivaient à un point tel qu'il décida de les offrir en cadeau d'entreprise à certains de ses partenaires de travail. Et les vacances, qui commençaient toujours par la lecture de quelques romans policiers, étaient aussi pour lui l'occasion de relire le Journal de Jules Renard ou les romans de Zola, que des collaborateurs lui avaient offerts dans la collection de La Pléiade (16).

Il faut donc lire avec certaines réserves, ou tout au moins avec des nuances, la remarque de Maître Sarda affirmant, à propos de Georges Besse, que « son milieu, riche de valeurs humaines, n'était pas un milieu de culture ». Besse n'était pas du tout fermé aux bonheurs culturels. Un exemple : quelques jours avant sa mort, pour la Toussaint de 1986, Georges et son épouse acceptèrent une invitation du ménage Bonneau dans une résidence que ces amis possédaient en Toscane. Ils y prirent du plaisir, Georges ne fut pas seulement amusé par les installations géothermiques de Larderello, mais plus encore intéressé par les merveilles de Sienne. Je peux ajouter que, s'il ne cherchait pas à parler de Proust et s'il ajoutait rarement à ses voyages professionnels un détour suggéré par une curiosité de nature culturelle, il ne refusait pas de s'ex-

primer sur l'architecture. Il était *bluffé* par New York (il l'avait été dès son première découverte de l'Amérique), mais il dira sa déception devant le quartier de La Défense, méprisant les architectes quand ils ne savaient rien faire d'autre que « des boîtes à chaussures ». Il rappellera volontiers qu'il avait associé ingénieurs et architectes à la construction de la centrale de Tricastin. Et il savait aussi affirmer que les usines qui rassemblaient les hommes devaient s'efforcer d'être aussi belles que des cathédrales.

COMMENT CONCLURE ?

Je ne pense pas indispensable de rédiger une conclusion de type littéraire après ces quelques pages d'impressions sur des traits de caractère de Georges Besse. La meilleure conclusion possible serait le rappel de ses travaux, que le lecteur connaît par d'autres sources que les articles proposés ici.

Mais puisque j'en étais à parler de culture, je terminerai par une citation de l'empereur Marc-Aurèle parlant, dans une de ses correspondances, de son prédécesseur Antonin (mais nous savons que les compliments faits par un personnage à un autre correspondent souvent à ceux que l'on aimerait recevoir soi-même !). Je tiens ce texte d'un ami, Pascal Faure, Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), qui l'a lu en guise de conclusion de son message de vœux pour l'année 2011, pour évoquer la personnalité de Jean-Jacques Dumont, Vice-Président délégué du CGIET, récemment parti pour occuper d'autres fonctions.

Je reprends ici intégralement cette citation, sans chercher à y gommer ce qui ne correspond pas du tout à Georges Besse. Il ne sera cependant pas difficile de relever ce que ces conseils avaient de *bessien*.

« Conserve-toi simple, bon, intègre, sérieux, ami de la justice, bienveillant, amical, mais résolu dans l'accomplissement de tes devoirs. Vénère les dieux, viens en aide aux hommes. Sois en tout un disciple d'Antonin. Imite son énergie à agir conformément à la raison, sa constante égalité de caractère, la sérénité de son visage, sa douceur, son dédain de la vaine gloire, son ardeur au travail.

Il n'abandonnait jamais un problème avant de l'avoir résolu et d'avoir décidé.

Il supportait les reproches injustes. Il n'avait de précipitation en rien. Il repoussait la calomnie. Il étudiait avec attention les caractères et les actes. Il n'injurait personne. Il n'était ni timide ni soupçonneux. Il se contentait de peu pour lui-même...».

(16) Conversation de l'auteur avec Madame Besse.

Le management selon Georges Besse

Au moment de donner un titre à ce texte, je me suis interrogé sur les termes à employer. Si j'ai utilisé le mot français de *management* plutôt que celui de gestion, ou de direction (plus vague) ou de commandement (plus militaire), c'est évidemment pour associer au concept de gestion (qui suppose des qualités d'organisation) celui de *leadership* (encore de l'anglais !), qui suppose autorité, décision, présence et charisme. Le lecteur retrouvera ces différents aspects dans les pages qui suivent et il pourra à son tour répondre à la question que l'on peut se poser à propos de tous les patrons : quelle sorte de manager était Georges Besse ?

par **Christian MARBACH***

Voici donc quelques remarques sans prétention, illustrées par des paroles de témoins ou des choses vécues dans les entreprises dirigées par Georges Besse. Je rappelle d'abord que cette question était précisément le fil rouge du court questionnaire envoyé à tous mes interlocuteurs avant les entretiens que j'ai eus avec eux et que, sous une dénomination proche, déjà citée plus haut, celle de *leadership*, elle était le sujet de l'entretien que Besse accepta d'avoir avec un jeune thésard (Guy-Clarín Delgado) en 1983 ou 1984. Mais tout un chacun pourra comprendre que le portrait donné par une dizaine de témoins explorant leurs souvenirs épars sur une trentaine d'années nuance, à l'évidence, un autoportrait brossé à un instant donné d'une carrière.

J'ai aussi hésité sur la forme à donner à mes remarques. J'ai d'abord été tenté par celle des Dix Commandements, avant de m'apercevoir que Laurent Fabius les avait approchés à propos de Georges Besse au colloque de 1996 : j'y reviendrai. J'ai envisagé de dérouler le fil chronologique de l'histoire ; cela m'aurait conduit à insister légitimement sur les dominantes, à chaque époque de sa carrière, du métier de

cet ingénieur devenu vite décideur : d'abord le chantier, gros mais isolé, puis – épisode moins connu – une entreprise au sein d'une grosse structure privée et ses réarrangements (1), ensuite une entreprise à créer à partir d'une base partiellement existante (Cogema) et, enfin, deux entreprises à redresser (PUK et Renault). Cette succession va de pair avec l'évolution des divers métiers de manager : chef de projet, responsable de filiale bien encadré, patron. Ou encore, homme d'ingénierie, puis homme d'entreprise. Même sans jouer à l'analyste professionnel (il faudrait y consacrer plus de temps et de sources), cela aurait aussi conduit à mettre l'accent sur les modifications du comportement, le mûrissement de la pensée, l'approfondissement de certains thèmes.

Mais assez de précautions ! Le lecteur s'en apercevra très vite : la mise en concordance de certains concepts du management avec l'action du manager se révèle

* X 56, Membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

(1) IHI, intervention de Jacques Raiman, pp. 76- 82.

artificielle dans le cas d'un chef qui privilégie des idées simples et des réactions affirmées. Lançons-nous donc avec pragmatisme, sans chercher à insérer toutes les remarques et toutes les anecdotes dans une présentation trop théorique de notre sujet : Georges Besse n'aurait pas aimé passer des heures à le décortiquer.

A QUOI SERT L'ENTREPRISE ?

Voici quelques lignes de mon questionnaire sur Besse face à l'Entreprise avec un grand E :

*Georges Besse a eu la responsabilité de plusieurs entreprises, presque toutes nationales ou d'Etat. Ses relations avec ses actionnaires ont donc certainement été marquées par cette singularité. Comment pourrait-on résumer ou hiérarchiser ses réflexions sur ces entreprises ? Indispensables à la Nation, pour des raisons de défense et de grandeur ? Ou productrices de biens essentiels, à fabriquer avec exigences de délai, de qualité et de coût ? Ou communautés de personnes à faire vivre ? A-t-il approché différemment Eurodif, Alcatel, Cogema, Pêchiney, Renault ? Quelles ont été ses obsessions de manager lors de chacune de ces étapes ? Ses réflexions sur l'entreprise ont-elles dépassé l'examen du rôle des grandes entreprises pour approcher le problème des sous-traitants, des PME ? L'expression politique industrielle lui était-elle familière ? D'autres expressions rattachées à ce type d'objectifs généraux, comme aménagement du territoire ou priorités nationales, revenaient-elles dans ses commentaires ? Même si elles ne l'empêchent pas de travailler, ces questions sont essentielles pour tout patron, qui se les pose avec plus ou moins d'acuité et y répond en fonction de l'évolution de ses réflexions comme de ses préoccupations du moment. Plongé dans l'ambition d'un programme nucléaire dont il était un acteur essentiel, à la question de l'objectif de son entreprise (une partie du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), Eurodif, puis Cogema) et de sa motivation, Georges Besse aurait répondu, avec le sourire, mais sans fanfaronnerie : le but de mon entreprise, c'est servir la Patrie. Son indépendance militaire, puis énergétique, donc politique. Le pays, le drapeau. Le drapeau français comme signal, comme préoccupation maîtresse. Mais Louis Schweitzer, dans le DVD consacré au parcours de Georges Besse, cite la manière dont ce dernier définissait la vocation de Renault, dont l'objet social était évidemment différent : *Notre métier, c'est de gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité, et qui plaisent*. Il ne s'agit plus de mettre en avant le caractère national et même cocardier d'une entreprise qui se prétendait pourtant exceptionnelle (avec cet orgueil dont la déclinaison arrangeait tout le monde : patrons, politiques, syndicats, employés, médias). Louis Schweitzer, qui succédera à Besse et Lévy à la tête de Renault, souligne évidemment le choc psychologique que pouvait représenter le fait de mettre en*

avant un objectif financier pour un ouvrier de Renault uniquement nourri de l'idéologie CGT plaquée sur le losange du Numéro Un des ventes de voitures. On peut faire semblant de s'étonner que ce type d'affirmation puisse étonner : après tout, cet objectif de *gagner de l'argent* est une nécessité pour toute entreprise : sinon, elle meurt... Objection, affirmaient dans les années 1980 des syndicalistes CGT de Renault ou des cadres du PC, et ils apportaient deux réponses superbement contradictoires à la question de l'équilibre financier de l'entreprise : *a) il faut refuser la dictature de l'argent ; b) l'Etat n'a qu'à payer !*

LE PRODUIT ET SA QUALITÉ

Les entreprises ne sont pas interchangeables. Dans toutes les grandes ou petites leçons de *management* appliqué, il est toujours dit que l'entreprise doit exceller dans son produit, pour satisfaire ses clients et devancer ses concurrents. Pour Georges Besse, cela suppose un patron qui soit familier des technologies de l'entreprise : il doit impérativement se plonger dans la connaissance du produit. Chez Eurodif ou à la Cogema, il avait peu à peu capitalisé sur les procédés et équipements à mettre en œuvre, apte qu'il était à en comprendre les progrès grâce à sa formation d'ingénieur, puis progressant dans leur maîtrise lors de leur mise au point. Personne – pas même lui ! – ne contestait sa légitimité technique et managériale ; ce fut encore le cas, pour l'essentiel, chez PUK. Mais chez Renault, conscient qu'il avait à apprendre (ce qui le différenciait de ses prédécesseurs dans cette entreprise qui, y ayant fait leurs classes, étaient ou se croyaient dispensés de cette étape), il fit un gros effort pour se familiariser avec le vocabulaire, les acronymes et sigles employés dans la société, les abréviations utilisées dans les ateliers comme dans le contrôle de gestion, toutes ces spécifications qui construisent peu à peu une communauté de langage cohérente avec la communauté de travail, avec ses mots (des informations) et les réseaux de circulation de ces informations. Au commencement de sa période Renault, comme le fera Lévy après lui, Besse pestait d'ailleurs contre le peu de visibilité de certaines informations qui lui arrivaient empreintes d'une opacité qui tenait beaucoup à sa propre incapacité à les décrypter : « *Chez Renault, on ne voit pas ce qui va mal !* » (2).

Dans son interview donnée à Guy-Clarín Delgado, qui date de sa période PUK, Besse avait déjà insisté avec force sur ce point : « Diriger une boîte sans comprendre au moins le vocabulaire de sa boîte, c'est une erreur fondamentale. Vous parlez de la nécessité d'être un leader, mais je ne connais pas de grand nom de

(2) Cité par Patrick Faure, conversation avec l'auteur.

l'industrie qui n'ait pas fait l'effort de comprendre... Comprendre ce qu'il y a dedans, comment ça fonctionne. Si vous ne le savez pas, vous ne savez rien ! ». Très vite, il trouvera le moyen de s'approprier ce vocabulaire, en multipliant entretiens et visites, de préférence aux papiers. Les quelques cadres qui voulaient bien reconnaître sa compétence d'expert en nucléaire ou en matière minière, mais qui se posaient la question de sa capacité à comprendre ce qu'étaient une automobile et sa fabrication ont été vite rassurés : comme un vrai manager, Georges Besse savait apprendre. Et pas seulement en lisant des papiers : « Le papier a un avantage pervers, c'est qu'il accepte tout. Il arrive qu'une belle phrase dispense d'un temps de réflexion » (3). Par exemple, il se pencha avec insistance sur les problèmes de qualité, dont il avait déjà fait une priorité dans ses chantiers nucléaires, pour des raisons cruciales de sécurité dans la production. Il était évidemment conscient que la qualité était aussi, chez Renault, un problème essentiel, compte tenu de la nature du produit : l'automobile, et de la réputation de légèreté qu'avait alors l'entreprise dans ce domaine. Au lieu de se contenter des rapports généraux qu'on lui établissait sur ce sujet, il prit l'habitude d'emporter pendant ses week-ends les lettres de réclamations des clients, et, le lundi, il en traitait quelques-unes en comité de direction, mettant l'accent sur des progrès à faire, et en y revenant avec obstination, jour après jour : « Monsieur Untel, a-t-on avancé dans la solution du problème de... ? » Dans la foulée de l'analyse des produits et des productions des usines, il sut comprendre l'organisation de celles-ci, se rendre très vite compte, par exemple, que Billancourt, avec son architecture enclavée dans un site urbain, était devenu totalement inadaptée à la production en flux tendu, et mettre l'accent sur les différences des résultats entre usines : « Il faudra quand même qu'on m'explique un jour pourquoi, pour fabriquer la même voiture, deux usines ont des résultats en qualité si différents ! » (Il me semble juste de rappeler ici que la lutte pour la qualité était loin d'être terminée, à la fin 1986. Dans son ouvrage sur *Mes Années Renault*, Louis Schweitzer rappelle que c'est Raymond Lévy, en reprenant avec détermination ce challenge, qui fit faire à l'entreprise le progrès décisif – fût-ce au prix d'un retard de six mois imposé lors de la sortie d'un véhicule nouveau. Et dans son livre sur Renault, *Le culte du défi*, Alain Frèrejean donne les titres suivants aux deux chapitres consacrés aux présidences de Besse, puis de Lévy : *Georges Besse, un patron*, puis : *Raymond Lévy, un homme de Qualité*).

On peut rapprocher cette volonté de maîtriser les technologies et la connaissance des produits d'une entreprise de sa décision, chez PUK comme chez Renault, d'en simplifier le catalogue (4). Pas de diversification saugrenue, fût-elle habillée de grands mots : intégration en aval, recherche d'activités contractuelles, de synergies technologiques, complète maî-

trise des composants ou des outils de fabrication... Persuadé qu'un patron ne pouvait s'imposer dans n'importe quelle activité sous le prétexte qu'il était diplômé d'une école de gestion, il était aussi convaincu, par le même type de raisonnement, qu'une entreprise ne pouvait devenir excellente dans tous les métiers. Chez PUK, cela l'amena à se débarrasser de la chimie et des aciers spéciaux ; chez Renault, il refusa l'implication de l'entreprise dans les machines-outils et dans les composants, ce qui le conduisit à s'opposer, avec une obstination têtue, à des syndicats qui déploraient que Renault abandonne à leur sort les salariés de tel ou tel sous-traitant plus ou moins intégré dans le groupe. Pas de fuite en avant ! On élague, jusqu'à abandonner un symbole très fort comme la Formule 1, dont Besse décida de se retirer sans nier le caractère commercialement intéressant de cet engagement. Mais en période de crise financière aigüe, il est plus important, pour des raisons de cohérence, d'affirmer la primauté de l'équilibre financier et de la chasse aux dépenses non indispensables que de poursuivre des investissements aléatoires.

L'ARGENT. UN SOU EST UN SOU

Car, pour devenir une entreprise qui gagne de l'argent, il faut d'abord ne pas en perdre. Besse savait afficher à ce sujet des idées simples : un franc est un franc, « un sou est un sou », prononcé avec gourmandise : « un chou est un chou ». Comme l'a indiqué François Sarda, « il était Auvergnat... non pas au sens de l'avarice, mais de l'anti-gâchis ». Rien à voir avec des *manières de boutiquier*, comme le caricaturaient des rivaux ou des jaloux. Convaincre ses collaborateurs qu'une entreprise ne peut pas être en pertes sur le long terme (sinon, dirait Besse en martelant avec obstination cette évidence, *qui honorera la feuille de paie ?*), c'est plus difficile dans certaines entreprises que dans d'autres, car parfois cela supposait un changement de culture (5). On peut illustrer cela en soulignant l'attention continue de Besse à respecter et faire respecter des devis, lors de sa période de responsable de chantiers nucléaires, mais aussi revenir à ce sujet sur le cas de Renault, en rappelant l'histoire de cette entreprise avec plus ou moins de nuances dans l'expression. Dreyfus, grand seigneur fier d'afficher son

(3) Interview Delgado.

(4) Propos tenus par Besse lors de son entretien avec Guy-Clarins Delgado : « Faire le conglomérat avec Ugine-Kuhlmann, c'était une belle connerie ! »

(5) Je retrouve cette préoccupation définie avec brutalité dans un article du journal *Le Monde* en date du 11 mars 2011 sur Antoine Gallimard. Un salarié de son groupe s'exprimait ainsi : « Si la gestion auvergnate est insupportable au jour le jour, elle a des vertus sur le long terme ».

penchant social sans en assumer toutes les conséquences (l'Etat nous protégera) et évidemment aidé par une conjoncture de croissance de la consommation, Renault restant le premier constructeur français en nombre de voitures vendues ; puis Vernier-Palliez essayant de redresser les comptes et, pour cette raison, vite contesté, sinon détesté. L'entreprise lui préférera alors, pour quelques mois, Hanon, qui la fait de nouveau rêver, lui propose de *faire la course en tête*, lui explique que ce qui compte, c'est de *sentir* les voitures (parfois ça marche, comme avec la R25 ou l'Espace, reçue et acceptée de Matra ; parfois ça ne marche pas, ou du moins pas tout de suite : la Supercinq). L'équilibre des données comptables et financières, que « VP » avait essayé de mettre en avant, s'efface derrière d'autres préoccupations et l'Etat actionnaire demeure longtemps aveugle ou négligent.

Brutale remise des montres à l'heure des évidences financières, fin 1984, et surtout lorsqu'arrive Besse : un déficit s'accroissant chaque mois d'un milliard de francs, une telle situation ne peut quand même pas durer ! D'où les objectifs affichés dès le premier jour par le nouveau patron : une intransigeance dans l'exigence économique. Pour ses proches collaborateurs, vite convaincus, il paraphrase ce qu'il avait martelé chez PUK : « Gérez l'argent de la société comme si c'était le vôtre ». Aux syndicats, plus hésitants à accepter un discours que l'on ne leur avait pas tenu avec constance, faute de courage : « L'argent de la société, c'est votre argent, c'est votre fiche de paie, c'est votre gagne-pain ». Besse avait déjà adopté cette position au CEA puis chez PUK, avec le même entêtement à gratter, fût-ce dans des dépenses insignifiantes au regard des bilans. Décidant la suppression de nombreux véhicules de fonction. Un sou est un sou. N'hésitant pas une minute à se débarrasser de l'hélicoptère qui emmenait les cadres de Renault visiter des usines telles que Flins, à partir de l'héliport d'Issy situé à proximité de Billancourt. Un sou est un sou. Envisageant, chez PUK, de fermer la cafeteria dans laquelle les employés du siège de la société venaient prendre leur café et bavarder de tout et de rien – parfois, aussi, tout de même, de problèmes de l'entreprise ! Mais Besse avait fait le calcul qu'en nombre de minutes par jour et par consommateur, cela représentait, au bout de l'année, des milliers de francs ! Je crois que, sur ce sujet comme sur d'autres, il finit par accepter habilement de ne pas vraiment engager la bataille, fidèle à sa capacité de repérer avec pragmatisme que certains conflits ne devaient pas être déclarés (6). Qu'aurait-il dit en voyant aujourd'hui de nombreux cadres ou assistantes battre le trottoir devant les entreprises, pour y fumer leur indispensable cigarette ?

Une telle anecdote montre d'ailleurs que Besse était préoccupé par les dépenses du siège comme par celles des centres de production. Quand il demanda, chez PUK, un réexamen drastique des coûts dans les usines, il ne se contenta pas, avec Bernard Pache, d'en-

voyer des notes de direction fixant des objectifs aux différentes unités ; il annonça qu'un tiers des postes du siège seraient supprimés, ce qui émut beaucoup de services fonctionnels, qui accumulaient études et contrôles. Et quand Philippe Chauvel, directeur technique, revenant avec lui d'une visite d'usine Renault où, de toute évidence, on pouvait réduire les prix de revient, se permit de lui demander : « Sera-t-il dit que, chez Renault, seules les usines doivent comprimer leurs coûts ? », il s'entendit répondre : « Non, Monsieur Chauvel, ce ne sera pas dit »... et de sévères décisions d'économie furent prises aussi au siège de Boulogne.

François de Wissocq cite cet aphorisme qui correspond bien au style oral de Besse : « Je coiffe au bol, et coupe tout ce qui dépasse » (7). Il rappelle aussi, avec amusement, que Besse chiffrait les recettes en millions de francs, mais que, pour impressionner ses collaborateurs, il parlait des dépenses en milliards de centimes ! Cela ne l'empêchait pas de savoir préparer ou réaliser des investissements à long terme, nous y reviendrons. Mais il y a un temps pour tout, et avoir des moyens n'est jamais une excuse pour les gaspiller. *A fortiori* quand on ne les a plus...

En même temps qu'un manager doit peser sur les coûts de revient, il lui faut souvent surveiller sa trésorerie : Georges Besse en fera l'expérience en réalisant des chantiers pharaoniques dont il surveillait le suivi, mais aussi en ayant la responsabilité de sociétés étranglées par une montagne de dettes sans cesse rehaussée par des agios et de nouvelles pertes (cela devait lui rappeler les terrils du Nord, qu'il avait côtoyés lors de son passage à Béthune).

Dans une intervention au *Forum des professions financières* en janvier 1985, un des rares textes un peu mis en forme que l'on trouve de lui – d'ailleurs, avouons-le, ce n'est pas un texte extraordinaire, du moins dans sa forme écrite et transcrite, il devait être bien plus agréable de l'entendre que de le lire –, Georges Besse précise l'ordre des actions qu'il a dû entreprendre pour remettre PUK sur les rails : « Une action immédiate, la résolution urgente de la crise de trésorerie ; une action à court terme, la réduction des prix de revient ; une action à moyen terme, la sélection des activités et leur réorientation ». L'ordre de ces facteurs ne résulte pas de leur importance relative ; le respecter est tout simplement inévitable.

(6) J'ai lu, dans l'ouvrage de Frèrejean, qu'il reviendra sur ce sujet chez Renault, en limitant les heures d'ouverture des cafeterias.

(7) IHI, p. 191.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Pour devenir une entreprise qui gagne de l'argent, il faut d'abord ne pas en perdre. Besse savait afficher à ce sujet des idées simples : un franc est un franc, "un sou est un sou", prononcé avec gourmandise : "un chou est un chou" ». *Affiche de la campagne « Déterminés », élaborée par les services internes de Renault avec le soutien de Publicis.*

LE RÔLE DU CHEF

Sans théoriser sur le rôle du patron et sans en analyser les composantes, Georges Besse avait une claire idée de la nécessité pour une entreprise de se ranger derrière une direction qui assume ses responsabilités, et d'un PDG qui s'affirme. *Il y a des gens qui ont envie de commander, d'autres qui ne l'ont pas.* C'est une des phrases les plus claires de son *interview Delgado*, à laquelle je me suis déjà souvent référé. Quand il est interrogé sur le sujet du *leadership*, *c'est quoi un leader ?*, on voit d'abord Besse bredouiller, sans doute pencher la tête en fixant son interlocuteur, tourner autour du pot, avant de se lâcher. Et même d'en rajouter, ce qui est une autre forme d'évitement : « Trop de chefs se contentent de proposer des décisions, mais ne veulent pas en assumer la responsabilité... Ils étaient trop intelligents, c'est-à-dire qu'ils voyaient les difficultés des décisions qu'ils ne prenaient pas... Ils n'avaient pas assez d'inconscience pour prendre des décisions ». Et il pousse sa réponse jusqu'au paradoxe et à l'absurde : « Il ne faut pas être intelligent, pour être décideur ».

Nous savons tous que l'on peut aussi être à la fois intelligent et décideur : tous les collaborateurs de Besse que j'ai interrogés font état de l'incontestable

capacité qu'eut Georges Besse à prendre des décisions. Claude Ayçoberry, qui fut directeur de la branche Retraitement à Cogema, a donné sur ce sujet un très beau témoignage, sous le titre *La marque de la force* (8). L'accumulation des qualités qu'il lui reconnaît ne relève pas seulement de l'admiration qu'un *fan* peut vouer à son chef – encore que, si l'on voulait mesurer la qualité et la *présence* des patrons à cette aune, peu de patrons obtiendraient un meilleur score que Besse. Ayçoberry sait aussi analyser ce qui l'a subjugué, lui comme tant d'autres. D'abord, *les vertus qui font les grands capitaines*, que nous avons déjà approchées dans notre chapitre intitulé *Un caractère : la froide détermination et la force d'âme, la supériorité de l'esprit, la puissance de travail, les talents de stratège et de manœuvrier, la « vista »*. Le tout servi par un physique qui en imposait, qu'il savait parfois habiller de gaité et mouvoir avec un courage tranquille, quand c'était nécessaire.

Besse savait aussi que l'image d'un chef se construit très vite ; à PUK comme chez Renault, ses (futurs) collaborateurs seront tellement marqués par la liturgie de son arrivée première qu'ils la rapportent tous enco-

(8) Plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 49.

re spontanément, trente ans plus tard. Sa venue dans une petite voiture, sans chauffeur, mais avec sa secrétaire à ses côtés, la seule personne qu'il emmènera dans ses différents changements de poste. Le premier contact en groupe. Dans un discours qu'il fera chez PUK à l'occasion d'une remise de décoration, il dira avec modestie à propos de cette première réunion dans cette société « où j'étais surtout connu pour avoir braconné sur les terres nucléaires de ce groupe. Je suis arrivé, un matin de février, tout seul et pas plus rassuré que cela. On m'a reçu et on m'a fait un amphî, en bas, dans le sous-sol. Je suppose que personne n'était tellement plus assuré que cela ». Je peux pourtant corriger cette déclaration, en faisant l'hypothèse que, si des cadres de PUK s'interrogeaient, leur nouveau patron n'avait sans doute pas trop d'états d'âme ! Pour la même scène, mais cette fois dans le décor de Renault, trois ans plus tard, nous disposons non seulement des témoignages de ses collaborateurs, mais aussi du texte de l'intervention que Besse a faite début février, quatre pages sans concessions. Car si Besse a une aptitude à jouer un rôle, à détendre l'atmosphère en racontant avec humour des historiettes chargées d'une morale, il sait aussi afficher avec tranquillité un diagnostic sévère : « Nous ne sommes pas seulement en crise, c'est bien plus grave que cela, notre groupe est malade, notre groupe est malade (répété) ». Mais aussi un appel à la mobilisation sans recherche stylistique excessive : « le redressement, c'est vous, et c'est pas moi, hein ! ».

L'ORGANIGRAMME

Le redressement, c'est vous ! Besse, qui n'arrêtera jamais d'associer les cadres (mais aussi l'ensemble du personnel) aux résultats des entreprises qu'il dirigera... pardon, *aux résultats que nous avons obtenus*, en est tellement certain qu'il ne se précipitera jamais pour modifier son état-major et, qu'*a fortiori*, il refusera toujours d'arriver avec des hommes-liges mercenaires transférés d'une société à une autre. Au CEA, il expliquait que, chez lui, « *un organigramme, cela s'écrit au crayon* » (9). Mais, chez PUK, il conserve son directeur général, Dézasars, et ses directeurs. Il sait qu'il lui faut rassurer les cadres supérieurs, il joue l'homme tranquille. Et chez Renault, il fait d'abord mine d'attendre plusieurs mois pour simplifier un organigramme chevelu... (son prédécesseur en changeait souvent et le surchargeait de cases et de flèches avec ou sans pointillés). Mais Besse s'est vite aperçu que la situation trouvée en arrivant ne le met pas en prise directe avec les responsables, du fait de la présence d'un directeur du secteur automobile qui couvre 80 % de l'entreprise et, cette fois, il l'écarte sans hésiter. Deux attitudes différentes : le pragmatisme avant tout !

Mais voici une constante : quand Besse remodèle l'organisation d'une entreprise, c'est toujours pour la simplifier. Il veut trouver les conditions d'un contact direct avec ses principaux collaborateurs et donc pouvoir afficher clairement leurs responsabilités vis-à-vis de lui comme du personnel et des tiers. Il veut que s'installe avec clarté une autorité lisible et soutenue. Il le fit dans le nucléaire (USSI, Eurodif, Cogema). Il le fit de même chez PUK, mettant tout de suite les choses au point vis-à-vis des syndicats : à son arrivée dans cette entreprise, certains représentants locaux du personnel lui écrivirent pour demander audience et se plaindre du comportement d'un directeur d'usine qui, selon eux, n'avait rien compris à la nouvelle règle du jeu, telle qu'ils l'interprétaient selon le programme de la gauche et compte tenu de la nationalisation de l'entreprise. Besse leur répondit immédiatement en indiquant que le directeur d'usine mis en cause était le représentant de l'entreprise, qu'il avait toute sa confiance et que ce directeur avait pour responsabilité de traiter le genre de sujet dont il était question dans la lettre. Et, pour bien mettre les points sur les i, il fit parvenir sa réponse par l'intermédiaire du directeur d'usine en question ! (10). Le nouveau patron affichait clairement sa ligne d'action dans la rubrique « Comment affirmer son pouvoir » comme dans la rubrique « Comment expliquer à des directeurs d'usine que l'on compte sur eux et qu'on les soutiendra en cas de difficulté ».

(Restons quelques instants sur cet exercice de gestion qui pourrait être proposé au concours d'entrée à une grande école de management : un responsable syndical vous écrit... , etc... Je suis prêt à parier que beaucoup d'élèves auraient suggéré cette réponse évasive : *je vais transmettre cette lettre à mon collaborateur le plus proche*, ou, précautionneuse : *je vais faire mon enquête*, ou encore, plus ampoulée : *à partir de ce jour, l'activité de l'entreprise va connaître un climat nouveau en cohérence avec la nouveauté des temps et ma façon de gérer*, ou de semblables circonlocutions et circonspctions. Besse n'a que faire de ces prudences subalternes. Il ne cherche même pas à se poser la question de la qualité du directeur, il ne voit pas pourquoi ses prédécesseurs auraient fait un mauvais choix, et d'ailleurs, pour lui, aujourd'hui, le problème n'est pas là. Il aborde la question comme un de Gaulle aurait abordé une question analogue pour un préfet, le représentant de l'Etat. *Point barre*, comme disent aujourd'hui nos ados internautes.)

Chez Renault, interpellé de la même manière, Besse prend la même attitude, mais, sur ce terrain, la partie se joue pour lui avec le lourd handicap du passé : une habitude de contestation fréquente, une coutume de

(9) Entretien de Gérard Bonneau avec l'auteur.

(10) Conversation de l'auteur avec Richard Armand.

faire appel d'innombrables décisions de gestion par la voie syndicale, une tendance de la direction, quand elle se sent faible ou veut la tranquillité à tout prix, à désavouer des décisions ou des sanctions prises plus bas dans l'organigramme, une consultation *a priori* des instances syndicales, même en dehors des obligations réglementaires, parfois donc une véritable tendance à la *cogestion* : ce mot est souvent utilisé chez Renault à cette époque et recouvre bien des attitudes et bien des renoncements. Aussi, le nouveau président doit-il à la fois simplifier la ligne hiérarchique et réinvestir les responsables d'une autorité qui, trop souvent, n'a pas été protégée ou soutenue ; il va s'efforcer de replacer toutes les questions soulevées sur le terrain, là où il veut les voir traitées : l'entreprise et ses organes de décision, l'activité, le centre de coûts, l'usine, l'atelier. Facile à formuler ! Mais cela ne se fait qu'au prix d'une exigence de tous les instants.

SES RELATIONS AVEC LES CADRES

Profitons de ces développements pour dire quelques mots des relations de Georges Besse avec ses cadres, en particulier avec ceux qui lui étaient les plus proches dans l'organigramme de l'entreprise.

D'abord, il les rencontrait volontiers au travail, mais il multipliait les entretiens en tête-à-tête, de préférence aux réunions en grand comité. Certes, il demandait à tenir des réunions de cadres quand il visitait des sites, mais il veillait à séparer la partie d'échanges généraux de celle consacrée à l'examen de dossiers difficiles et *a fortiori* de l'énoncé de remontrances éventuelles. Il savait que l'on avait de meilleures informations en rencontrant les gens plutôt qu'en lisant des dossiers. *Un beau papier, on lui fait dire ce que l'on veut.* Mais si un papier peut être trompeur, un individu peut l'être aussi. Besse détestait les menteurs, qui enjolivaient les choses ou lui cachaient les problèmes. Il n'aimait pas plus les filandriers et les bavards. Il cherchait des hommes avec de la personnalité, qui savaient éventuellement lui résister en lui opposant de bons arguments. A condition qu'une fois la décision prise, ils fassent preuve d'obéissance, tout en disposant d'une certaine liberté dans les moyens à utiliser.

(Je peux ajouter une nuance dans cet exposé. Quand Besse se laissait convaincre d'aller dans un sens qu'il n'avait pas souhaité, mais conservait quelques réserves contre la décision qu'il avait endossée, on sentait bien qu'il ruminait pendant longtemps ses interrogations avant de reconnaître que, tout compte fait, l'affaire avait été bien menée (en cas de réussite)... ou, au contraire, qu'il avait eu tort de l'engager (en cas d'échec). De toute façon, *Un échec, je n'aime pas, c'est très clair. Mais enfin, il faut « enkyster » l'échec, puis repartir !*) (11).

Tout en recherchant une proximité professionnelle avec ses collaborateurs, Georges Besse ne tenait pas à

afficher des relations amicales, en mêlant les sphères professionnelles et privées. J'ai parlé par ailleurs de sa répugnance à utiliser le tutoiement, même avec des polytechniciens de promotions très proches de la sienne. Il aurait aussi trouvé grotesque la pratique japonaise poussant des membres d'une équipe de direction à vider ensemble d'innombrables coupes de saké dans les bars de Ginza, jour après jour, au lieu de rentrer dans leurs familles. Capitaine, oui, capable *d'être avec*, mais la troisième mi-temps chère aux rugbymen est inutile en entreprise, ou alors seulement dans des circonstances très particulières, une ou deux fois par an, qui pouvaient être l'occasion de communications fortes ou plaisantes, mais qui ne modifiaient en rien le respect qu'on lui portait : *Un patron extraordinaire. C'était un plaisir, de travailler avec lui...* (12)

Je reviendrai plus loin sur le problème des conseils d'administration dans les entreprises nationales : il faut bien du temps, aux représentants de l'Etat comme à ceux du personnel, pour accepter que les questions qui y étaient traitées soient bien celles qui correspondent au niveau du conseil, quand les uns voulaient régler par avance certains équilibres dans les bureaux des ministères – cela se fait d'ailleurs toujours ! – et quand les autres se laissaient parfois aller à vouloir y évoquer des conflits de personnes très circonscrits. Mais je veux parler maintenant du problème de l'absentéisme.

L'ABSENTÉISME

Il s'agit là d'un sujet dont il est politiquement incorrect de traiter : les journalistes sont capables d'en faire une tonne sur les comportements pervers ou illégaux de certains patrons, et ils n'ont pas tort, mais ils ne parlent pratiquement jamais de l'absentéisme..., sauf pour expliquer que chercher des noises à un employé pour une journée d'absence, dans une entreprise qui compte des milliers de salariés, ou qui distribue des dizaines de millions d'euros de dividendes, cela relève de la mesquinerie ! De même, pour beaucoup de commentateurs, il est notoirement scandaleux de la part des entreprises d'envoyer des inspecteurs pour vérifier l'état de santé des absents et la cohérence de leurs activités éventuelles avec leur bulletin de santé. Les patrons eux-mêmes (comme d'ailleurs les ministres confrontés au même problème avec les fonctionnaires) hésitent à rendre publiques les statistiques. Le comportement du nouveau PDG de Fiat, expliquant publiquement, il y a de cela quelques mois, que son entreprise ne pourrait pas être redressée tant que la moitié des ouvriers du site de Turin se feraient porter

(11) Interview Delgado.

(12) Conversation de l'auteur avec Gérard Bonneau.

malades les jours de match de leur équipe de football bien-aimée (la Juventus), est une exception ! Renault n'avait pas de club de football à soutenir, mais son taux d'absentéisme était tout aussi fort, Alain Frèrejean insiste sur ce point. L'absentéisme du lundi. Celui lors des retours des congés (pour les ouvriers algériens et marocains, mais pas seulement). Et parmi les nombreuses raisons de cet état de choses figurait l'effet pervers d'une disposition favorable aux employés, le système Renault, qui, si je me souviens bien, complétait le remboursement par la Sécurité Sociale, dans des conditions dont j'ai oublié le détail : générosité qui pouvait pousser à des dérives. Et des médecins malhonnêtes en profitaient, signant à la chaîne des certificats de maladie... aux portes même de l'usine (13).

Simplifier les organisations, faire passer auprès des cadres le message qu'ils seraient soutenus dans leurs décisions et l'affirmation de leur autorité. Evidemment, les appuyer quand ils voudraient sanctionner des absences injustifiées, mais plus encore des actes de malveillance, des brutalités, des saccages de bureaux : je serai conduit à revenir sur l'épisode de la mise à sac de bureaux de cadres chez Renault. Ce n'est pas parce que des actes inqualifiables n'étaient pas punis, auparavant, qu'ils faisaient partie des avantages acquis ! Prenant délibérément le parti du rétablissement de l'autorité, et d'une seule autorité, Besse a vite été apprécié par ses cadres, qui ont alors retrouvé allant et confiance dans leur entreprise.

PRÉSENCE ET CONFLITS

Besse prit aussi systématiquement une autre décision : être présent sur le terrain en visitant inlassablement les usines. Il ne faisait là que renouer avec des habitudes prises dans ses postes précédents. C'était pour lui un moyen indispensable de comprendre et de s'informer, mais aussi de s'affirmer. Là où certains de ses prédécesseurs n'osaient plus aller, ou alors, m'a-t-on dit, ne le faisaient qu'après avoir négocié avec la CGT la liturgie du déplacement, le nouveau président se montre, il parcourt les ateliers, salue les ouvriers, répond à ceux qui l'interrogent, même si c'est sur un ton peu amène. Besse était parfaitement conscient des risques qu'il prenait en mettant ainsi en scène des rencontres au scénario non assuré ; mais il avait assez confiance en lui pour s'y risquer et, très vite, l'entreprise sut reconnaître dans son nouveau patron un homme qui n'avait pas froid aux yeux. Besse avait déjà eu l'occasion de vivre ce type de situation dans le nucléaire, mais il fut projeté sur le devant de la scène chez Renault, dans ce rôle de patron qui assume. L'épisode des Champs-Élysées, où il fut à l'improviste cerné par des militants syndicalistes voulant le retenir avant un conseil d'administration, est bien connu, car les journalistes, prévenus par les manifestants et venus

voir comment Besse allait s'en sortir, titrèrent sur le calme et la vérité de ses réponses. L'épisode de la visite de Flins est tout aussi connu, mais son importance était bien plus grande, car il s'agissait de la visite d'un ministre. Besse était accompagné par Edith Cresson et l'ambiance était tendue, les chaînes de télévision étaient présentes avec leurs caméras, attendant (ou espérant) l'incident. Lorsque Georges Besse fut pris à partie par des questionneurs peu courtois, il sut leur faire face, s'avancer vers eux de toute sa présence physique, afficher clairement ses positions sans aucune démagogie ni aucun faux-fuyant, puis il se paya le luxe de s'avancer au milieu de ses contradicteurs, qui s'écartèrent sans que les cadres présents eussent à intervenir... suivi de la ministre trotinant dans ses chaussures à talon, dont le courage impressionna aussi les témoins de la scène !

Je ne voudrais pas laisser entendre, en reprenant ces épisodes de la saga de Besse, que celui-ci était un patron dur ou antisocial, car cela serait totalement faux. D'abord, il ne pratiquait pas le management par la terreur ; j'ai connu des patrons qui se sentaient obligés, pour afficher leur politique et leur autorité (et aussi pour cacher leurs hésitations ou leurs insuffisances), de parler fort et de toujours trouver dans le comportement de leurs subordonnés des sujets de reproches, criés ou hurlés. Georges Besse savait faire des reproches ; ils portaient sur des points précis et étaient en général formulés, oralement ou par écrit, directement à la personne en cause sans être diffusés à la foule. Nous reviendrons sur cette façon de procéder. Revenons d'abord sur ce constat de l'inévitabilité des conflits. Dans son entretien avec Delgado, quand on l'interroge sur ce qu'évoque pour lui le terme de conflit, Georges Besse répond très directement : « Une entreprise est toujours en conflit. Le mot conflit a été péjoré (14) en France, parce que conflit, c'est conflit social ou conflit d'idées ; la France adore cela, l'hystérie verbale est un des sports nationaux. Mais une boîte est fatalement en conflit avec ses concurrents, elle est fatalement en conflit avec ses employés, c'est même sain... On ne peut pas éviter le conflit, il existe, c'est la nature même [des choses], c'est la vie... ». Mais après cette leçon de choses, vient la leçon de management : « Il y a des conflits que vous n'avez pas du tout

(13) J'hésitais sur la place à donner à ce difficile problème, lorsque j'ai entendu dans une émission radiophonique un reportage sur une sorte de tableau d'honneur de l'absentéisme dans la fonction publique municipale. Une grande ville du Sud avait été épinglée par un magazine à propos de son record : 44 jours d'absence en moyenne par an. Oui, vous avez bien lu, 44 jours d'absence, nous ne parlons évidemment pas ici des congés, mais bien des absences pour maladie... ou autres. Mais le plus triste est à venir : interrogé, un responsable de la ville en question contestait ce chiffre en raison de son ancienneté et expliquait que le nombre moyen de jours d'absence de ses employés n'était en fait que de 32, donnant ainsi l'impression de trouver tout à fait normal une situation où les employés de cette ville justifient de 32 jours d'absence en moyenne par an, en plus de leurs congés et autres jours de RTT.

(14) J'apprécie l'utilisation pertinente, mais rare, de ce verbe !

intérêt à engager, il y en a que vous avez intérêt à laisser mûrir... De toutes les façons, les conflits, vous avez intérêt à les gagner, alors il faut savoir quel est votre rapport de force ».

L'histoire des deux grands conflits qu'a connus Renault sous l'ère Besse mérite d'être brièvement rappelée, mais ce serait une erreur d'imaginer que les périodes précédentes du nucléaire ou de PUK ne furent qu'un long chemin tranquille. Gérard Bonneau, qui fut DRH à la Cogema, a su raconter la dureté de certains conflits au sein du CEA ou de la Cogema, notamment lors du changement de statut du personnel du CEA suite à la création de sa filiale : Besse sut à la fois gérer la divergence de vues et convaincre 80 % du personnel d'adopter le nouveau statut sur la base du volontariat. Chez PUK, la fermeture de l'usine de Tréfinmétaux, à Dives (Calvados), fut aussi un épisode qui donna lieu à une opposition forte avec le personnel, avant de se conclure par une fermeture d'usine accompagnée d'une politique de reclassement unanimement saluée. Victoire des syndicats ? Ou, tout autant, volonté d'un patron qui sait toujours rester attentif aux sort des hommes et des femmes, même au terme d'un affrontement dur ?

LE CONFLIT DU MANS

Le décryptage du conflit du Mans de 1985, raconté par nombre de témoins comme de journalistes (15) est éclairant pour analyser la méthode de Besse pour traiter les conflits. Celui-ci sentait – il suffisait de lire L'Humanité, comme le rappelle Schweitzer – que la CGT cherchait à contrer la restauration de l'autorité de la direction de l'entreprise, synonyme pour elle de perte d'influence. Elle décida de faire du Mans le terrain d'un affrontement dur, car elle y disposait de deux atouts. D'une part, le fait que bloquer cette usine, qui fabriquait des pièces mécaniques pour l'ensemble des chaînes de Renault, mettait vraiment l'entreprise en danger. D'autre part, le contexte social, avec une forte prédominance de la CGT et, parmi les militants, la présence d'ouvriers n'hésitant pas à user de moyens d'intimidation dénués de toute fioriture : réalité ou légende, cela fait peur aux directions ! La

(15) Il est raconté en détail aussi bien dans l'ouvrage de Louis Schweitzer que dans celui d'Alain Frèrejean.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Lorsque Georges Besse fut pris à partie par des questionneurs peu courtois, il sut leur faire face, s'avancer vers eux de toute sa présence physique, afficher clairement ses positions sans aucune démagogie ni aucun faux-fuyant, puis il se paya le luxe de s'avancer au milieu de ses contradicteurs, qui s'écartèrent sans que les cadres présents eussent à intervenir ». *Visite de Georges Besse à l'usine Renault de Flins en octobre 1985.*

grève fut donc méthodiquement préparée pendant l'été 1985, puis déclenchée. Schweitzer : « Au fond, l'enjeu de cette grève était de savoir qui serait le patron ».

Georges Besse s'est alors révélé remarquable tacticien. Les portes de l'usine avaient été fermées avec des chaînes cadenassées, et des piquets de grève attendaient munis de barres et de boulons les personnels qui essaieraient malgré tout de rejoindre leur poste. Besse fit savoir que les ouvriers empêchés de travailler par la force seraient quand même payés : il leur suffisait de venir signer un registre de présence. Cette façon de procéder s'apparentait à un référendum, discréditant habilement celui qui avait été ouvertement manipulé par les meneurs (16), et en confirmant un autre, effectué devant huissier : toute cette procédure démontrait à l'évidence que la très grande majorité (bientôt près de 80 % des ouvriers) préférerait se déclarer comme travailleurs en se désolidarisant ainsi du mouvement. En même temps, le préfet avait eu recours aux CRS et les avait fait approcher progressivement de l'usine, en laissant entendre l'imminence d'une intervention. Pendant toute une nuit, il fit tourner les camions des forces de l'ordre autour des assiégés volontaires. Au petit matin, découragés par l'attitude de leurs collègues, qui délégitimait leur action et sa violence, redoutant aussi, peut-être, un dégageant par la force, les « jusqu'au-boutistes » de la CGT firent rouvrir les portes ; le mouvement cessa sans que la CGT eût obtenu quoi que ce soit.

Pour la presse, la victoire de Georges Besse avait été éclatante : pour reprendre l'expression de Louis Schweitzer, on savait désormais *qui* était le patron. Mais celui-ci sut gérer sa victoire avec autant d'intelligence qu'il en avait mis à l'emporter. Besse dit à ses collaborateurs : « on a fait un sans faute, mais, inutile de s'en vanter ! ». Ayant appris la fin du mouvement lors d'un dîner avec des amis, il avait déjà montré ses sentiments en refusant le champagne qu'on lui offrait : « On ne fête pas la fin d'une grève, même d'une grève absurde. Ce soir, il y a des ouvriers sincères qui ont perdu l'espoir ». Il savait que certains ouvriers de Renault étaient à ce moment-là très tristes, cela ne le réjouissait pas et il s'en serait voulu d'afficher une joie mal à propos tant par conviction que par habileté. Aussi décida-t-il de bien montrer à l'ensemble du personnel que, désormais, tous devraient repartir au travail dans l'unité, et il envoya une lettre à chaque salarié de Renault pour leur affirmer : « Une direction ne gagne pas contre son personnel. Remettons-nous au travail ensemble ».

Il n'y a pas de victoire contre les employés. (Georges Besse reviendra souvent sur cette notion d'équipe, de communauté tendue vers un même but : la survie, puis le développement de l'entreprise). Il ne fera pas de discours exagérément utopique sur l'entreprise, communauté d'individus poussés à leur propre accomplissement grâce à je ne sais quelle adhésion à

des valeurs ou à une éthique affichée dans une charte mise en place avec componction. Il aurait trouvé bien hypocrites les discours de ces patrons vantant un jour la belle solidarité qui unissait tous les échelons de l'entreprise dans je ne sais quelle pyramide inversée, s'expliquant le lendemain que les écarts de salaires entre ces mêmes échelons n'avaient pas à être discutés puisqu'ils avaient approuvé eux-mêmes les leurs, et un autre jour licenciant sans vergogne des groupes de salariés sur l'autel d'une stratégie en complète contradiction avec celle qu'ils prônaient la veille.

Savoir gérer une victoire est difficile. On pardonnera à un rugbyman qui vient de marquer un superbe essai de lever les bras au ciel et même de tenter une cabriole (encore que ce geste de poids léger ne se fasse pas trop au rugby), on ne le comprendrait pas d'un patron qui vient de briser une grève, même si celle-ci était infondée et contestée par la majorité du personnel. La lettre adressée aux ouvriers après la grève du Mans me rappelle un épisode de l'histoire de la Suisse, qui met en scène une figure polytechnicienne d'exception, Guillaume-Henri Dufour. Cet X 1807, entré à l'École Polytechnique dans le cadre d'un accord qui avait ouvert les portes de l'école à des élèves issus de la Confédération helvétique, fut contraint de quitter la France et son armée après la chute du Premier Empire. Il mena alors à Genève une brillante carrière dans le service public comme bâtisseur, urbaniste, cartographe, élu et militaire. C'est cette multitude de talents, comme son honnêteté incontestable et reconnue, qui lui valut d'être nommé à la tête des armées de la Confédération pour réduire la sécession de quelques cantons. Il est difficile de résumer l'origine de cette Guerre du Sonderbund, qui avait des raisons religieuses, linguistiques et économiques. Comme Lincoln quelques années plus tard en Amérique, Dufour voulait préserver l'unité nationale : il avait acquis la certitude que la Suisse, entourée de grands États ayant des appétits d'annexion, ne survivrait pas à une scission. Mais au lieu de lancer ses bataillons à la curée, il sut manœuvrer avec intelligence, forçant d'abord à s'incliner les cantons les plus faibles ou les moins résolus dans l'opposition, jouant ensuite de la menace comme de la victoire dans quelques batailles courtes et maîtrisées, empêchant, avec un succès quasi total, ses troupes de se livrer aux exactions habituelles aux vainqueurs. Il obtint finalement la soumission des rebelles et la survie de la Suisse, avant de se retirer avec la sagesse d'un Cincinnatus, sans vouloir capitaliser sur son titre de *Pacificateur* voté par les élus suisses. Ce que je veux souligner ici, c'est cette remarque qu'il fit après ses victoires, plus politiques (au meilleur sens du

(16) Voir le livre d'Alain Frèrejean, p. 349.



« Une figure polytechnicienne d'exception : Guillaume-Henri Dufour ». *Reproduction d'un médaillon représentant Guillaume-Henri Dufour.* Collection particulière.

terme) que guerrières : « Dans une guerre civile, le plus grand malheur, après celui d'être vaincu, c'est celui d'être vainqueur ». Soulignant par là que vainqueurs et vaincus, une fois le conflit terminé, devaient faire autant d'efforts les uns que les autres. Je retrouve du Besse dans cet épisode et dans ces sentiments.

LE CONFLIT DE BILLANCOURT

Georges Besse ne s'imagina pas, après l'affaire du Mans, que la situation de l'entreprise était redevenue normale. D'abord, il savait que des efforts énormes devraient être encore consentis pour ramener l'équilibre, puis des bénéfices chez Renault, et que cela supposait des réductions d'emplois et des fermetures de sites. Ensuite, il était persuadé que l'aile la plus dure de la CGT continuerait à contester son autorité et ses choix, pour conserver ses positions dominantes et pour pouvoir utiliser Renault comme une des bases logistiques et politiques du syndicat en France. On

sait que c'est l'évolution du site de Billancourt qui donna l'occasion du second conflit majeur de l'ère Besse, qui se prolongea d'ailleurs sous l'ère Lévy. Michel Auroy a très bien raconté cet épisode dans le numéro 19 de *Renault Histoire*, une revue consacrée à tous les aspects de la vie de l'entreprise depuis sa fondation. Auroy avait été nommé à cette époque directeur du site de Billancourt, *et je savais que je devrais faire des choses difficiles, je veux parler des licenciements* (17). L'usine de Billancourt, enfermée dans une géographie qui l'empêchait de se développer et dans des constructions trop anciennes pour pouvoir être rendues efficaces, avec leurs étages et leurs circulations incompatibles avec une production à flux tendus, était en fait condamnée à la fermeture. On en parlait, y compris dans la presse, mais pour la CGT, déman-

(17) Pour le récit de cet épisode, lire l'article de Michel Auroy : « Georges Besse, quelques souvenirs restés très vivants », dans *Renault Histoire*, n°19, juillet 2007.

teler *la forteresse ouvrière* était un *casus belli*. Besse choisit la tactique de la poussée continue, celle de la mêlée. *Je choisis mon terrain, et je pousse, je pousse...* Cette expression « je pousse » n'est pas une flamboyante maxime tirée d'un cours magistral de management, mais c'est l'affirmation claire d'une volonté, utilisant toute occasion pour gagner du terrain tout en respectant les règles du jeu, à mille comme à XV : « on pousse ! ». Georges Besse ajoutait : « On pousse, mais on n'a pas le droit de mordre l'oreille ! » (18).

Le texte d'Auroy décrit avec précision les acteurs du conflit. D'un côté, l'équipe dirigeante derrière Besse qui, tactiquement, s'attache sans cesse à laisser en première ligne le directeur du site et ses cadres pour ne pas faire ouvertement, de chaque inévitable péripétie, une affaire concernant toute la société, mais leur manifeste sans arrêt son soutien, y compris par des attentions personnelles. De l'autre, des équipes syndicales hésitant sur la forme à donner à l'affrontement, au point de perdre leur sang-froid et de se lancer dans des actions de commando, avec saccage de bureaux, vol de dossiers et de biens personnels, menaces et voies de fait envers des cadres, le tout, en utilisant à la fois des militants cagoulés comme dans des films de gangsters et des syndicalistes à visage découvert qui se croyaient protégés par leur statut, ainsi que par l'impunité dont bénéficiaient précédemment les auteurs de tels actes de pur vandalisme. Lors d'un épisode plus violent que d'autres, Besse sait que ses adversaires (des membres du personnel qui ont sciemment pris la position d'être ses adversaires) ont commis la faute de trop. Il rassure Auroy, revient de sa maison de cam-

pagne, donne certainement quelques coups de fil de nature politique et informe l'appareil d'Etat (c'est mon hypothèse, je n'ai pas de certitude, et je sais que Besse ne voulait pas de téléphone dans sa voiture pour préserver sa liberté – aurait-il été un accro du portable ? Certainement pas !), avant de présider une réunion décisive. Les actes de brigandage ne font partie ni des avantages acquis, ni des droits des salariés bénéficiant d'une protection statutaire ; même le fait d'être un responsable syndical ou politique ne saurait constituer une circonstance atténuante. Renault porte plainte et lance la procédure de licenciement pour faute lourde contre un certain nombre d'auteurs de ces faits, tout en veillant à prendre les précautions indispensables : signatures pour les témoignages recueillis, strict respect des réglementations et des procédures, convocations par voie de lettres recommandées.

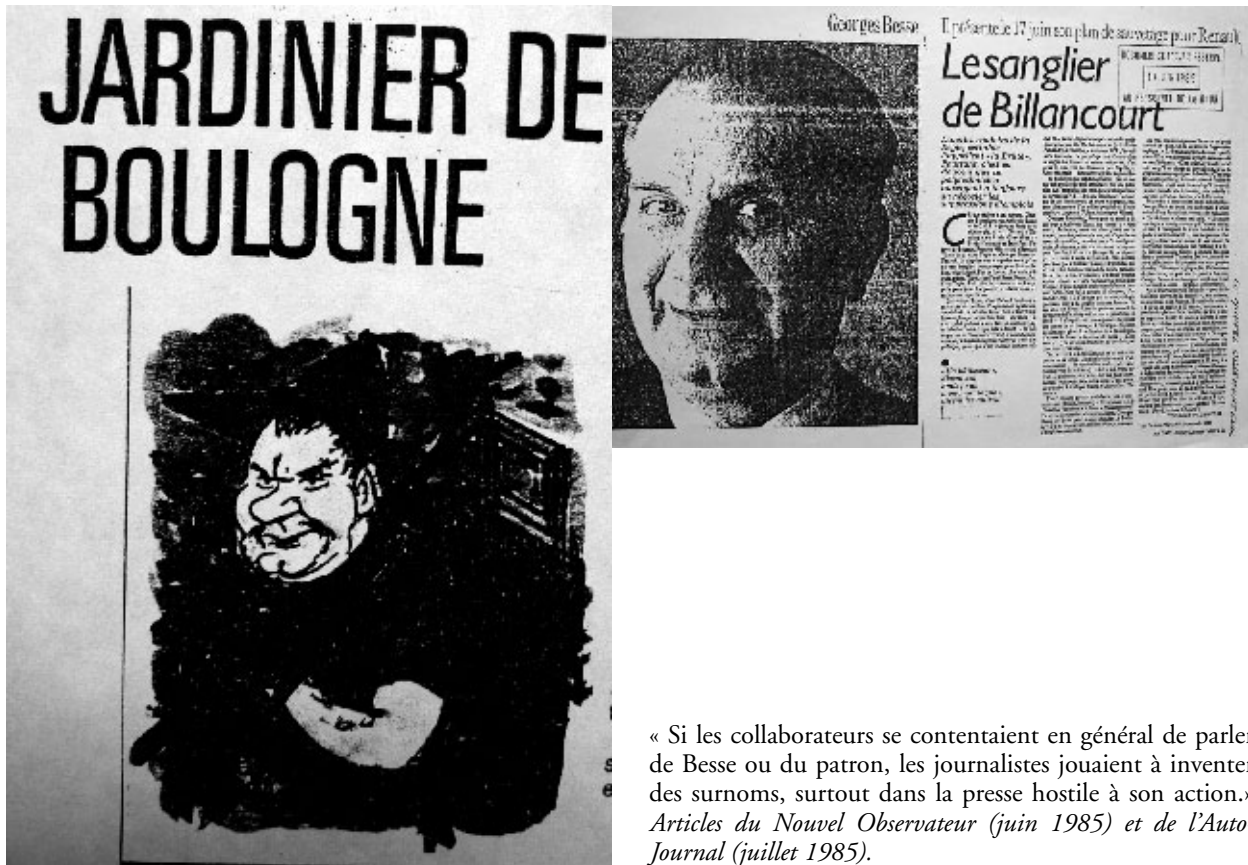
La CGT décide de se battre sur le terrain de la protection des délégués syndicaux. Malgré la nature des violences commises par une centaine de manifestants, elle revendique l'impunité pour ceux contre lesquels sont engagées à la fois une action judiciaire et une procédure de licenciement. Comme le gendre de Georges Marchais fait partie du lot et que cela est connu de tous, l'attitude du syndicat donne à l'opinion publique le sentiment qu'il s'agit de la défense d'une sorte de népotisme : le dossier est difficile à jus-

(18) Conversation de l'auteur avec Bernard Pache.

Georges Besse était-il affublé de surnoms au sein des entreprises où il a exercé ?

Il semble bien que non. Besse, c'est un patronyme court, qui sonne bien. Inutile de chercher des diminutifs, comme pour Lévy (*RHL*, les trois initiales de Raymond Haïm Lévy) ou *Loulou* et *E.T.* pour Louis Schweitzer (sans oublier, vingt ans plus tard, le surnom *Moustache* attribué au PDG d'une grande entreprise du secteur pétrolier). Mais si les collaborateurs se contentaient en général de parler de *Besse* ou du *patron*, les journalistes jouaient à inventer des surnoms, surtout dans la presse hostile à son action. Ils retrouvaient ainsi le comportement de Démokos, dans *la Guerre de Troie n'aura pas lieu* de Giraudoux, expliquant que les soldats ont besoin de manier des *épithètes* pour accroître leur fureur au combat. Voici donc en vrac des expressions ou des *épithètes*, plus ou moins homériques, plus ou moins cordiales. Par exemple, *La brute* (terme repris par les assassins lors du procès : les journalistes savent-ils toujours que leurs écrits peuvent être lus au premier degré ?) *Le sanglier*. *L'empereur*. *Le dégraisseur*. *Le videur*. *Le polytechnicien de choc*. *Le docteur miracle*. *Besse la chance*. *Superbesse* (amusante allusion à la chaîne des pays et à ses stations de vacances). *Zorro*. *Le pompier volant*. *L'ingénieur de la République*. Et j'aime bien aussi ces formules trouvées ailleurs que dans la presse : *Le destructeur de comédies* (Jacques Raiman citant Malraux qui décrit de Gaulle), *L'homme de la réalité industrielle* (Raymond Lévy), *Un Monsieur* (pour ses ouvriers de Bazailles subjugués par la personnalité du jeune stagiaire), *Une sorte de Galabru métallurgique*, propose aussi Laurent Fabius avec intelligence et même tendresse.

Ou encore, une de mes favorites, *le jardinier*. Je l'aime beaucoup, car cette expression, utilisée par des journalistes expliquant que Besse cultivait des roses dans son jardin de Touraine et trouvait dans le management des entreprises des analogies avec ce passe-temps. Cette expression me rappelle une formule de saint François de Sales : « Les rosiers produisent d'abord des épines, avant les roses ». Je ne suis pas certain de la vérité botanique de cette affirmation et je ne crois pas que Georges Besse ait été un familier des ouvrages du saint savoyard, mais je pense que l'expression lui aurait plu et qu'il l'aurait sans doute reprise à son compte.



« Si les collaborateurs se contentaient en général de parler de Besse ou du patron, les journalistes jouaient à inventer des surnoms, surtout dans la presse hostile à son action.»
Articles du Nouvel Observateur (juin 1985) et de L'Auto-Journal (juillet 1985).

tifier et il est défendu avec des arguments souvent choquants. L'affaire des *Dix de Billancourt* commence (entre parenthèses, bravo pour le communicant de la CGT qui a trouvé cette expression, fautive mais *a priori* sympathique) ; elle va durer longtemps, s'avérer plus dommageable pour la CGT que pour la direction qui, pendant que la presse brode sur le roman des Dix, rencontre paradoxalement moins de difficultés pour réduire les effectifs.

A vrai dire, je n'arrive pas à comprendre pourquoi le syndicat s'est, dans de telles circonstances, crispé sur un aussi mauvais dossier. Il faudrait sans doute interroger certains de ses responsables de l'époque pour comprendre leurs motivations. Il est pourtant évident, pour reprendre les termes de Schweitzer, que *la CGT, en se focalisant sur ses militants qui avaient commis des voies de fait, avait détourné l'attention sur un combat perdu d'avance*. Encore fallait-il que la direction mène ce combat jusqu'au bout, en résistant à certaines interventions politiques suggérant je ne sais quelle paix des braves, en sachant ne pas perdre son sang-froid face au discours de la *Ligue des droits de l'Homme* soutenue par l'épouse du Président de la République (qui englobait curieusement parmi ces droits des actes que tout étudiant en première année de droit classerait parmi les délits) et, une fois les condamnations définitives prononcées par le tribunal (ce fut fait sous la présidence de Lévy), en refusant fermement les réintégrations.

BESSE ET LES SYNDICATS

La présentation résumée de ces deux épisodes m'a paru indispensable pour mettre l'accent sur certains comportements managériaux de Georges Besse, mais il ne saurait être question de résumer à ce type de conflit l'attitude de Besse face aux syndicats. Patrick Fridenson a développé cette analyse avec acuité dans son intervention au colloque de 1996 et, comme d'autres (ainsi que j'ai pu le lire dans les documents dont je dispose sur Besse), il parle beaucoup d'un respect mutuel, sans cacher les affrontements (19). Nous savons tous que, selon les circonstances, tous les individus sont amenés à adapter leurs attitudes et leurs décisions. Nous savons aussi qu'il y a, dans le monde des syndicats comme dans celui des dirigeants, des personnes capables de rechercher l'accord sur un dossier en tenant compte des valeurs, des réalités et des contraintes, et d'autres qui ne cherchent qu'à apparaître comme les vainqueurs de luttes réelles ou artificiellement provoquées, dont ils font parfois une affaire personnelle. Je sais que Georges Besse, et pas uniquement de par son origine sociale, était attentif à la condition ouvrière, sans oublier jamais pour autant

(19) Livre IHI, pp. 113 et sq.

les préalables économiques de l'équilibre d'une entreprise.

A propos des syndicats, il me revient cette notation de Schweitzer évoquant Besse : *il n'y avait aucune trace d'anti-syndicalisme en lui*. Je la nuancerai en indiquant de nouveau que, pour Besse, la vie de l'entreprise ne pouvait pas se dérouler sans conflits. Il fallait donc accepter cette évidence en s'efforçant d'en limiter le nombre, puis d'engager et de traiter ces conflits de la manière la plus correcte, selon des règles du jeu normales. Mais il savait aussi réagir sans timidité quand ces règles du jeu et le dialogue nécessaire étaient oubliés. Soit, il faut des syndicats, et ceux-ci font partie de l'entreprise ; on ne peut pas rechercher l'adhésion du personnel sans gérer au mieux les relations sociales avec des partenaires... que l'on ne choisit pas. Côté CEA ou Cogema, Besse avait apprécié l'élan qui poussait les équipes à mener avec succès des chantiers colossaux, mais il était loin d'apprécier tous les jours les relations avec les syndicats de chercheurs, *les grosses têtes*, auxquelles il reprochait, à l'occasion, des contradictions, ou avec la CFDT qu'il ne comprenait pas : de réels bâtisseurs du nucléaire, mais refusant les conséquences de leurs travaux !

(Besse, qui avait assez de mémoire pour ne rien oublier, gardera rancune à certains de ses opposants d'alors, au point de prétendre parfois qu'il avait été appelé à la présidence de PUK parce que les syndicats de la Cogema avaient obtenu qu'il soit écarté de cette société !)

Côté PUK, les discussions ont surtout porté sur les suppressions d'effectifs ou les cessions d'activités. Les personnes que j'ai interrogées (dans le cadre d'un sondage très limité, plus que d'une enquête exhaustive !) n'ont pas gardé le souvenir ou voulu évoquer de disputes avec les syndicats autres que *normales* ou *logiques*, mais sans mesurer par des chiffres cette normalité ! Besse, en étant particulièrement attentif au traitement des fermetures de sites, savait, en quelque sorte, refermer proprement les dossiers ; on lui en sut gré.

Besse s'efforça aussi, chez PUK, d'avoir de bonnes relations avec Force Ouvrière ; il connaissait assez bien son secrétaire général, André Bergeron, un homme chez lequel il retrouvait quelques caractéristiques de son propre père, et il sut lui faire passer des messages ; d'ailleurs, il essaya toujours d'ajouter aux relations syndicales entretenues au niveau de son entreprise des contacts directs ou indirects avec les états-majors nationaux, même avec la CGT au plus fort des crises vécues chez Renault.

COMMUNICATION INTERNE

En même temps, Besse voulut continuellement être en prise directe avec le personnel, considérant que la voie syndicale n'avait aucune raison d'être la seule pour informer, débattre, rechercher l'adhésion.

S'appuyant évidemment sur sa hiérarchie, il essayait parfois de mettre par ce biais les syndicats en porte-à-faux. Pour convaincre les employés du CEA appelés à rejoindre la Cogema que c'était un bon choix, il sut faire le *forcing* et multiplier les contacts directs. Chez Renault, comme nous l'avons déjà vu, il prit l'initiative d'écrire des lettres au personnel et souvent, il se montra, dans les ateliers et les bureaux d'études, toujours prêt à discuter avec les employés. Quand on l'apostrophait lors d'une visite d'usine, il s'arrêtait, s'approchait, répondait assez fort pour que les voisins entendent son point de vue. Son comportement : on écoute, on répond, on tient son poste, on ne fuit pas. Il s'attachera aussi à réaliser des opérations de communication directe, avec des campagnes d'affichage. Et lors de sa période nucléaire, il organisa des voyages de tous les employés du siège vers les usines pour qu'ils partagent la fierté des réalisations de leur groupe.

Dans ses communications collectives, il utilisait des arguments et des images simples. De Renault, il dira tout de suite : « Renault est un avion surchargé, qui a du mal à voler ». Pour se présenter, il faisait le petit soldat modeste et discipliné : « Je n'ai pas demandé à venir. Mais quand le Premier ministre vous demande de vous mettre au service de la France, on ne refuse pas ». (Il n'avait évidemment rien demandé, il aurait certainement préféré continuer son travail chez Pechiney, mais ayant accepté une mission qu'il savait difficile, il prenait naturellement la posture qui lui assurerait le soutien de ses collaborateurs). Et puis, il sut aussi dire immédiatement que les problèmes de l'entreprise devaient se régler chez elle, et pas sur la place publique.

Cette stratégie du silence à l'extérieur, il la pratiqua dès son entrée dans le nucléaire, pour des raisons évidentes. Le nucléaire militaire n'est pas un objet qui se dévoile en toute transparence, et le nucléaire civil est parfois difficile à expliquer. Pour Besse, les enjeux nationaux, stratégiques, économiques et technologiques du nucléaire étaient trop essentiels pour que l'opinion ou la concurrence puissent impunément être témoins de disputes dialectiques internes. Chez PUK, Besse persistera dans cette politique de retenue et demandera aussi à ses collaborateurs le silence. Mais ce sera encore plus vrai chez Renault. Il saura prendre à partie son encadrement, lors d'une fête du groupe au Pavillon Baltard insistant auprès d'eux sur le fait que Renault lui faisait parfois penser à *un coq qui pousse des cocoricos, oubliant qu'il a ses pieds dans le fumier*.

Il saura d'autant plus obtenir le silence chez ses collaborateurs, *mettre une palissade autour du chantier* (20), qu'il sera lui-même extrêmement avare de ses propos à l'extérieur, refusant pendant des mois de recevoir des journalistes ou de se rendre sur les plateaux de télévi-

(20) Louis Schweitzer, dans le DVD de la Fondation Georges Besse.

Madame, Monsieur,

Vous avez entendu à la radio, vu à la télévision, lu dans la presse que Renault va mieux. Même s'il y a, ici et là, quelques signes positifs de redressement, je ne peux pas vous laisser croire cela aujourd'hui. Nous sommes loin, très loin du but. Tant que nous perdrons un franc, nous n'aurons pas retrouvé notre fierté. Car toute entreprise digne de ce nom, ne doit pas se permettre de perdre de l'argent. A plus forte raison lorsqu'elle appartient à tous les français. Elle doit avoir, au contraire, la volonté de leur en faire gagner. Pour réaliser cette ambition, je voudrais vous rappeler les règles très dures de la compétition dans laquelle nous sommes engagés. C'est une compétition nationale et internationale. Sur un marché qui stagne, dans un monde économique en crise. Face à des concurrents qui ne cessent de s'améliorer. Dans cette situation difficile nous devons rassembler nos forces et redoubler d'exigence: Qualité extrême de nos produits, prix calculés au plus juste, maximum d'efficacité du service, extrême rigueur de gestion. Chacun d'entre nous, à chaque niveau, dans chaque établissement, doit faire passer cette détermination dans les actes et participer au redressement.

L'effort doit être commun: il y va de la survie de notre entreprise

Cet effort, j'ai décidé de lui donner écho dans l'opinion publique par une campagne d'information directe et lucide

Parce que je veux corriger l'idée que les français se font actuellement de Renault - idée qui ternit l'image de nos produits.

Parce que je veux qu'ils aient conscience de la rigueur et de l'ardeur avec laquelle nous entreprenons tous de redresser l'entreprise

Parce que je veux qu'ils respectent les efforts qui sont demandés à chacun d'entre nous.

En un mot, parce que je veux que l'opinion publique française sache à quel point aujourd'hui nous sommes déterminés. Déterminés à gagner.

G. Besse

© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Chez Renault, Georges Besse prit l'initiative d'écrire des lettres au personnel et souvent, il se montra, dans les ateliers et les bureaux d'études, toujours prêt à discuter avec les employés. » Lettre manuscrite adressée par Georges Besse aux agents de Renault.

sion : « Je n'ai rien à dire. Laissez-moi du temps, laissez-moi travailler en silence ». A la télévision, quand on lui fera remarquer un an plus tard : « Vous êtes devenu un patron star en vous taisant », il répondra simplement : « Je n'avais rien à dire ».

Evidemment, il lui faudra composer avec cette volonté de silence. Renault n'est pas le CEA, la société vend des voitures, elle doit les montrer et expliquer qu'elles sont belles ! Mais Georges Besse refuse les autres messages, il ne les autorisera que lorsqu'il sentira l'entreprise sauvée.

Alors, l'heure venue, c'est *avec détermination* qu'il se lancera dans une campagne à la fois interne et externe, placardant son slogan *Déterminés* sur les murs des ateliers comme dans les pages des quotidiens. La campagne « *Déterminés* », élaborée avec les services internes de Renault placés sous l'autorité de Patrick Faure et avec le soutien de Publicis, publicitaire en quelque sorte historique du groupe, sut décliner cette volonté :

Déterminés à consolider la place de Renault comme la première marque française. Déterminés à faire des voitures toujours plus belles, plus sûres, confortables, brillantes. Déterminés à nous imposer par une extrême rigueur de gestion, à retrouver le profit. Déterminés à réussir.

GEORGES BESSE FACE AUX MÉDIAS

Quelques mots encore, quitte à me répéter, pour présenter l'attitude de Georges Besse face aux médias, disons sa manière de les gérer. Première étape, le nucléaire. Une industrie dont il faut à nouveau rappeler la tradition de secret. Georges Besse parle peu ; cela lui convient, et son premier poste ne le conduit pas le moins du monde à forcer sa nature. Au demeurant la structure nationale de Cogema le dispensera de gérer un des grands pans de la communication d'entreprise, le volet financier.

Mais, peu à peu, ne serait-ce que pour répondre aux écologistes, dont l'organisation et l'audience croissent, il faudra s'exprimer sur le retraitement et sur le site de La Hague. L'état-major du CEA et de Cogema, comme les pouvoirs publics, poussent Besse à s'exprimer : il a été, en quelque sorte, sommé de cultiver ses relations avec la presse pour rendre le nucléaire aimable. Il le fait sans plaisir et, d'ailleurs, il refuse d'entretenir dans l'entreprise un staff de communicants. Sans aller jusqu'à un mépris de la presse (parfois exposé en privé par son ami André Giraud), Besse juge à cette époque les journalistes trop rapides sur des sujets difficiles, souvent incompetents, peu sérieux, trop sensibles à l'influence de quelques relations particulières, et aussi incapables ou peu désireux de reproduire fidèlement les messages qu'ils reçoivent. Parfois, il aura des mots durs pour certains d'entre

eux : *des chacals* ! Mais cette attitude s'adoucit un peu, vers la fin de sa période Cogema. Question d'opportunité : il connaît mieux certaines plumes et se met à les apprécier. Questions d'environnement personnel : des amis, qu'il a d'abord connus dans l'entourage « Normale Sup' » de son épouse, l'aident à se positionner dans ce milieu. Il s'aperçoit aussi que, tout compte fait, cela peut être amusant de se prêter à cette gymnastique du dialogue ou de l'escarmouche verbale. Question de juste retour aussi : après tout, les journalistes le traitent plutôt bien et ils sont sensibles à son style *bourru*, mais direct et sincère. Un style qu'il perfectionne, donc, avec une sorte de gourmandise.

L'arrivée de Besse chez Péchiney montre qu'il a gagné cette partie ; tous les commentaires sont louangeurs, le portrait qui est fait du nouveau patron de PUK est plus que positif (ce point sera largement développé dans l'article suivant). Même lorsque Besse explique qu'il ne va pas s'exprimer tant qu'il n'aura pas fait le tour du dossier, cette attitude est plutôt approuvée par la presse, qui lui sait gré de son discernement.

L'arrivée chez Renault est, médiatiquement, nettement moins facile (ici encore, je renvoie, pour les détails, à l'article consacré à cette période de sa vie). Les hésitations du gouvernement devant les difficultés de Renault, puis la méthode maladroite utilisée pour renvoyer Bernard Hanon, ne plaisent pas à de nombreux organes de presse (qu'ils soient de droite ou proches des communistes) qui profitent des circonstances pour attaquer le gouvernement. Que Besse soit un bon choix n'est pas contesté, sauf par ceux qui voient en lui un *dégraisseur* et trouvent des arguments pour l'attaquer sur ce terrain en rappelant des étapes antérieures de sa carrière où il a réduit des effectifs. La tactique du silence est par ailleurs moins bien acceptée dans la mesure où, pour des raisons évidentes, politiques et culturelles, Renault jouit dans l'opinion publique d'une visibilité nettement supérieure à celle de PUK. La CGT et L'Humanité se mettent très vite à attaquer l'action de Besse et essaient sans cesse de mettre le dossier Renault sur la place publique et politique par des manifestations de toute sorte, par lesquelles ils espèrent conserver l'initiative. Certains journaux aimeraient alors voir Besse prendre la parole.

Gérard Bonneau qui fut à ses côtés chez Cogema fait cette remarque pertinente : *avec Renault, Besse est devenu un personnage public. Il a dû forcer sa nature* (21). Une telle attitude de réserve ne l'empêche pas, en telle ou telle occasion, d'accepter un dialogue approfondi avec un journaliste. L'exemple de sa rencontre avec un journaliste de *l'Action Automobile et touristique*, à l'occasion du Salon de l'automobile de Genève, mérite d'être détaillé, car cette rencontre est marquée par

(21) Conversation avec l'auteur.

la simplicité. Edouard Seidler rencontre fortuitement Georges Besse à l'aéroport, une rencontre dont le journaliste raconte les circonstances avec humour : « Il avait dit qu'il ne rencontrerait pas un journaliste avant cinq mois, et le voilà donc, ce matin, anonyme dans son manteau gris, une petite valise noire à bout de bras. Qui ça ? Mais oui, c'est bien sûr, l'homme invisible en personne, celui qui a été au centre de toutes les conversations au Salon mais que personne n'a aperçu, Georges Besse...Chance, *scoop*, et voilà que bat plus fort mon cœur de journaliste, je l'intercepte dans la salle d'attente et je me présente... »

Et l'article de *l'Action Automobile et touristique* se poursuit, et on y lit que dans une conversation amicale Besse sait se laisser aller, plaisante avec Seidler qui lui montre un titre de Libération : *Renault révisé ses comptes à la Besse*, parle des voitures, des camions, du Salon qu'il a parcouru la nuit pour ne pas être dérangé par les visiteurs et les journalistes, se lance dans des anecdotes, et ainsi de suite. Pour un journaliste, le pied !

À l'été 1986, il est clair que la majorité de la presse qui était favorable au Besse de PUK lui est redevenue favorable ; elle peut mesurer les progrès qu'il a faits à la tête de Renault dans le domaine de la restauration de l'autorité, de la qualité des produits, de la maîtrise des coûts, de l'élagage d'activités secondaires ou inadéquates dans le contexte économique et psychologique qui est celui de Renault à l'époque. Mais par ailleurs, l'opposition de la presse d'extrême gauche ne faiblit pas, malgré les (ou à cause des) revers subis par la CGT, et certains journaux ne modèrent pas l'outrance de leurs propos.

COMMENT DONC DÉFINIR GEORGES BESSE EN TANT QUE MANAGER ?

À la plupart de mes interlocuteurs rencontrés dans le cadre de mon enquête j'ai posé la question suivante : comment définiriez-vous Besse ? Un gestionnaire ? Un stratège ? Un manager professionnel capable, en *mercenaire haut de gamme*, de passer d'une activité à l'autre, du nucléaire à l'aluminium ou à l'automobile, et appliquant à ces secteurs différents les mêmes recettes comme prétendaient le faire, il y a une vingtaine d'années, les patrons de conglomérats assis dans leur *data room* ? Ou encore, un gestionnaire bien informé de théories savantes et anxieux de ne pas rater le dernier outil de gestion élaboré ?

(Jacques Lesourne, que j'interroge en tant que spécialiste de ce sujet, me répond en souriant : « Oh non, Besse, ce n'est pas Beffa ou Collomb ! Je lui répondis : Cela peut nous rassurer, il y a donc plusieurs façons de devenir de bons patrons ! »)

La première réponse qui fait l'unanimité est celle-ci : Besse fut d'abord un ingénieur. Dans son *cursus*,

comme dans son comportement. Par sa formation, par la nature des postes qu'il a occupés, Besse est un ingénieur. Sans aucun mépris pour les autres corps de métier, il estime que c'est aux ingénieurs qu'il appartient de gérer et orienter l'activité des entreprises industrielles, qu'il s'agisse de mener à bien des projets plus ou moins complexes ou de diriger l'entreprise. Pour lui, un bon ingénieur doit savoir gérer l'interaction entre la théorie et le réel, pour préparer l'action et la réussir. Il doit faire preuve de lucidité dans l'analyse : celle des faits, celle du but à atteindre, mais aussi celle des rapports de force, des appuis nécessaires. Il doit aussi savoir faire preuve de décision et bien s'intégrer dans le milieu de travail : Besse constate que la moitié des cadres n'y parviennent pas pleinement : ce n'est pas faute d'intelligence, mais de caractère. Et il ajoutera toujours, avec modestie et histoire de toucher du bois : *il faut aussi de la chance*.

Donc, un excellent ingénieur et fier de se présenter comme tel. Cette définition supposait dans son esprit la compétence, acquise dans les écoles comme sur le terrain, mais aussi l'authenticité : accepter la vérité du terrain. On trouve ce genre de personnes dans les mines, l'ingénierie ou la mécanique, des activités qu'il a connues et pratiquées, mais aussi dans les travaux publics ou l'*offshore*. *J'ai été un constructeur toute ma vie*, dira-t-il.

Les étapes de son parcours d'ingénieur sont assez faciles à identifier. Un ingénieur chef de projets, en charge de projets toujours plus ambitieux, aux constantes de temps différentes, puis un patron de filiale, un chef d'entreprise. Un ingénieur devenant *manager*, à l'image d'André Citroën plutôt que de Pierre Guillaumat. On pourrait dire, avec Lesourne, qu'il a été comme transfiguré ou transformé (soyons pédant : au sens géométrique du terme) lorsqu'il s'est trouvé en position de patron (22).

Besse devint très vite un constructeur, car il fut très vite en position de chef de projet. Cela commença par des projets qu'on lui proposa sans qu'il eût à en discuter le bien-fondé ; mais déjà il voyait suffisamment loin pour ajouter à l'activité de constructeur celle de préparation de l'avenir, mettant en place des équipes dormantes pour être prêt, le moment venu, à d'autres développements. Il continuera par des opérations plus complexes, auxquels il apportera des contributions personnelles décisives : des intégrations d'activités chez Alcatel, la conduite de chantiers de taille exceptionnelle dans le nucléaire, l'entreprise Cogema à créer à partir d'un organisme de recherche et, enfin, des entreprises à redresser. Je reprends cette énumération pour en souligner à nouveau la belle progression. Certes, elle aurait pu se prolonger ailleurs, par exemple par la présidence du groupe Elf (hypothèse envisagée par certains et sur laquelle Besse eut des

(22) Conversation avec l'auteur.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« le tandem André Giraud – Georges Besse était exceptionnel, un binôme complémentaire œuvrant dans une confiance mutuelle qui n'empêchait pas les éclats : l'union de la volonté stratégique (André Giraud) et de la capacité à réaliser (Georges Besse). ». *Cérémonie de remise de la médaille d'officier de la Légion d'honneur à Georges Besse par André Giraud.*

conversations introductives... mais Albin Chalandon sut convaincre Valéry Giscard d'Estaing de le garder en place) ou, comme pour Giraud, par l'occupation d'un poste ministériel (ce que je crois moins plausible). Mais sa carrière est cohérente avec celle d'un ingénieur devenant patron, apprenant les diverses facettes du métier de patron en progressant dans ses responsabilités et en utilisant dans ses nouveaux postes ce qu'il a appris dans les précédents. Ajoutant au soin extrême du détail et du chantier la vision de l'entreprise. Développant peu à peu une dimension

humaine qui lui permettra de commander et d'entraîner des collectivités toujours plus nombreuses. Retenant de ses expériences le souci de toujours simplifier les problèmes, c'est-à-dire d'en extraire les éléments essentiels pour mieux les traiter.

Je peux à ce propos apporter un témoignage personnel. J'ai peu connu Georges Besse, mais il m'invita un jour à déjeuner chez PUK pour parler innovation : c'était alors mon domaine de travail, en tant que patron de l'Anvar et ancien responsable de Sofinnova. Je ne sais pas ce qu'il retint de nos échanges sur la

manière de conduire les recherches et les développements stratégiques de PUK, mais je me souviens d'être sorti de ce déjeuner avec l'impression d'avoir compris avec clarté les défis majeurs auxquels est confronté un producteur d'aluminium. J'aurai beau être un excellent patron, disait en gros Georges Besse, si je ne contrôle pas les prix de l'électricité et si je dépend trop des cours mondiaux de l'aluminium, je n'arriverai à rien.

On sait que la vie de Péchiney fut une longue quête d'une l'électricité bon marché. Après la nationalisation de la production électrique en 1945 (qui se révéla extrêmement coûteuse pour le groupe et était encore, à l'époque de Besse, perçue en interne comme une spoliation), Péchiney se sent étranglé par le monopole d'EDF. Besse obtiendra quelques arrangements à la marge, avec par exemple l'usufruit d'une tranche de centrale électrique et quelques réductions de tarif. A l'occasion de la construction de Dunkerque, plus tard, de nouveaux contrats de vente seront signés avec EDF. Et, surtout, le groupe installera des usines à l'étranger, au Canada, en étroite collaboration avec Hydro Québec.

On se pose parfois la question : Georges Besse fut-il un stratège ? Parfois, on répond *Non*, réservant par exemple à Pierre Guillaumat ou à André Giraud cette qualification pour le développement de la filière française du nucléaire. Et il est vrai qu'ils jouèrent les premiers rôles dans ce secteur. Mais Besse sut largement contribuer à la vision du groupe et à sa transformation en mettant en place Cogema. Et chez Renault, c'est seulement quand il entrevit la sortie des difficultés qu'il envisagea de lancer des études stratégiques préalables à des mouvements ambitieux : la première réunion de travail de son comité directeur sur ce sujet avait été fixée au 19 novembre 1986. Georges Besse fut assassiné le 18.

MANAGER DANS LA SIMPLICITÉ

Georges Besse avait des idées simples sur la vocation de l'entreprise ; il en avait aussi sur le management. Les divers points traités plus haut à propos de l'entreprise, de ses finances, des relations avec les cadres, des problèmes d'autorité et des organigrammes ramènent tous à cette constatation : Georges Besse recherchait la simplicité. Un seul patron, une seule hiérarchie, un seul *métier*, une seule collectivité. Il cherchait à simplifier les problèmes à traiter, à simplifier les solutions à leur apporter, à simplifier les relations entre services et personnes pour les pousser à se consacrer à l'essentiel. Point n'était alors besoin de théories savantes de gestion. Encore moins de recourir à des sociétés de conseils ou d'études vous vendant très cher une présentation à l'orthographe et à la syntaxe douteuses après avoir fait perdre des heures à des cadres du grou-

pe (je le reconnais, cette charge contre les marchands d'études et de diagnostics est sans nuances, mais elle me semble pouvoir refléter l'opinion de Georges Besse, qui était pourtant par ailleurs expert pour utiliser des sociétés d'ingénierie bien contrôlées). Nul besoin non plus de demander des états complexes avec des centaines de paramètres : quelques chiffres-clés suffisaient, si l'on s'était bien entendu sur leur signification.

Est-ce à cette époque que certains chefs d'entreprise s'étaient entichés de cette maxime de gestion traduite par l'appétissant *KISS, Keep it simple and stupid?* Je ne m'en souviens plus, mais pour Besse simplifier les problèmes et les solutions était tout sauf stupide.

En tout cas, c'est bien vers cette époque qu'un livre de considérations sur le management devint un *best-seller*, traduit en 37 langues et vendu à 13 millions exemplaires : *le manager minute*, en version originale : *The one minute manager*. Les auteurs en étaient Spencer Johnson et Kenneth Blanchard, celui-ci étant d'ailleurs le créateur et l'animateur d'une société de conseils qui porte son nom et est spécialisée dans la gestion et le développement personnel. Auteur prolifique, il devint célèbre avec son livre culte sur *le manager minute*, que je lus dès sa sortie en France en 1987. Mais sa première édition américaine datait de 1982 et circula très vite en France. Je ne sais pas si Georges Besse a eu connaissance de cet ouvrage (Madame Besse n'en a pour sa part gardé aucun souvenir), ou si on appela son attention sur certains extraits, mais je trouve des traits communs chez Besse, le Besse d'avant 1982 comme celui d'après, et chez le *manager idéal* que présente Blanchard... au point de me demander qui, parmi les collaborateurs de Besse, fit connaître ses méthodes à Blanchard !

Pour ceux de mes lecteurs qui ne connaissent pas ce bref opuscule (les mauvais esprits avaient parlé à propos de sa minceur du *livre-minute*), ou l'ont oublié, ou mieux encore en appliquent les recettes en croyant les avoir mises au point eux-mêmes, je rappelle les trois règles de base du manager minute qui, dans le livre, sont expliquées à un jeune visiteur par le manager ou ses collaborateurs : savoir définir des objectifs minute ; savoir faire des compliments minute ; et savoir exprimer des reproches minute.

Définir des *objectifs minute*, c'est-à-dire des objectifs que l'on peut résumer sur une feuille de papier de format ordinaire sans tricher, sans utiliser une police de caractère nécessitant une loupe : pas plus de 250 mots, on peut lire et comprendre la page en une minute. Un tel comportement est évidemment *besseien*, et Besse le pratiqua dès qu'il eut à occuper des fonctions de chef de projet ou de chantier. Cela ne signifie pas seulement que l'on n'aime pas écrire des tartines (nous avons déjà souligné la répugnance de Besse pour les exercices d'écriture superflus) ; cela suppose surtout que l'on sache où l'on veut aller, et que l'on ramène à des définitions simples les objectifs

à atteindre et les paramètres qui les mesurent. Même chose s'il s'agit d'explorer des voies nouvelles. Cela suppose aussi que le patron sache faire confiance à ses subordonnés en les laissant responsables des moyens à employer. Fixer des *objectifs minute* nécessite clairement de la considération pour la ligne hiérarchique, et on sait que Besse faisait aussi de cette attitude un impératif. Les responsables de division comme les directeurs d'usine en témoignaient, et en tiraient fierté et satisfactions.

Savoir exprimer des *compliments minute*. Autrement dit, savoir dire à un subordonné, qui a atteint ses objectifs ou qui a simplement eu une heureuse initiative dans le cadre de sa mission, que l'on apprécie ses résultats ou ses tentatives, et le faire vite. Tout de suite. Dans la minute. Par exemple, après une visite dans une usine qui s'est bien passée. A la conclusion d'un projet mené à son terme. A la fin d'un conflit maîtrisé avec intelligence. Au temps de sa période nucléaire, Besse écrivait déjà à ses collaborateurs, mais il fit de cette pratique un outil de management qui a marqué certains de ses collaborateurs. Philippe Chauvel, qui a accompagné son patron dans de nombreuses visites d'usines Renault, selon une liturgie dont il parle encore avec émotion, m'a montré de très nombreuses lettres envoyées par Besse à ses collaborateurs, écrites de sa belle écriture et formulées avec simplicité : félicitations, demandes d'informations, insistance pour des actions. Le manager minute sait faire savoir ce qu'il a apprécié. Il le fait très vite : et parfois le subordonné n'en revient pas de voir le patron tellement au courant de ses progrès ! Le manager minute aime parfois surprendre le collaborateur quand celui-ci fait bien son travail : inutile d'attendre la fin de l'exercice comptable et la liturgie de l'évaluation annuelle. Il sait aussi dire très vite ce qu'il faut améliorer. Blanchard, dans son ouvrage, insiste sur l'attitude à adopter lors des remontrances, écrites ou orales : ne pas terroriser en menaçant le coupable de ses foudres, mais bien expliquer que si l'on n'est pas satisfait, mais alors pas du tout satisfait, d'une erreur commise, on garde néanmoins sa confiance à son collaborateur car l'on sait qu'il peut faire mieux. Voilà qui est plus difficile que de distiller des compliments ! Il est plus difficile pour un entraîneur de garder cette retenue devant un gardien qui a fait une faute de main stupide que de dire instantanément bravo à un attaquant pour un but marqué avec adresse ! Entre nous, je sais que les reproches de Georges Besse, parlés ou mimés, manquaient parfois de la modération prônée par Blanchard ; mais je sais aussi que Besse, après avoir réalisé qu'il avait exagéré, savait faire le geste qui ramenait les choses à une dimension raisonnable.

L'utilisation des *réprimandes-minute* demande donc une grande pondération. La lucidité pour dire vite, et clairement, là où le comportement du collaborateur a été déficient. Mais aussi témoigner une grande confiance dans l'individu, pour pouvoir lui dire que

l'on compte sur lui, qu'il y arrivera. Blanchard va jusqu'à ritualiser les deux étapes de la réprimande-minute : on passe un savon, on passe la pommade, et le tout prend une minute en insérant au milieu quelques instants de lourd silence ! Et puis, on passe à autre chose... tout en surveillant la suite avec soin.

Comme dans toutes ses actions, Georges Besse ne lâchait pas prise une fois qu'il avait envoyé une lettre demandant une action correctrice. Il regardait sur ses fiches de tableau de bord si l'on avait effectivement porté remède aux insuffisances constatées. Il revenait sans cesse sur le terrain. Le manager minute sait déléguer, mais il n'arrête pas de vérifier !

Richard Armand, qui travailla avec Besse chez PUK, a témoigné de l'une de ces lettres manuscrites. Un jour, Besse avait accompagné un ministre au Japon et fut surpris de l'ignorance de ce ministre à propos d'une activité prometteuse de PUK. Dès son retour, il envoya une lettre de reproches à Armand dont dépendait cette activité : « Le ministre ignore tout de notre activité de pierres synthétiques, nous nous débrouillons vraiment comme des manches ! » Ce qui frappa Armand, ce n'était pas le reproche : effectivement, il était regrettable que le groupe ne parle pas davantage d'une activité qui le mettait en valeur ! Mais la formulation collective, cette précaution de style qui utilisait le *nous*, était finalement d'une habileté délicatesse. Comme le commente Armand : « Inutile de dire que j'ai immédiatement transformé la première personne du pluriel de la lettre en seconde personne du singulier ! » (23).

Il serait vraiment amusant de chercher, dans le comportement de Georges Besse, ce qui le rapproche du manager minute à la sauce blanchardienne. Evidemment, le soin mis à fixer à son collaborateur (et avec lui) des objectifs précis, puis de le laisser libre des décisions à prendre pour les atteindre. Mais Blanchard oublie de dire qu'un manager ne peut exceller dans la fixation des objectifs que s'il a une connaissance intime de son métier : cela, Besse en était persuadé. Ensuite, le comportement qui consiste à rester proche de ses adjoints, pour savoir où ils en sont, leur dire « bravo » (*Vous avez fait un sans faute*) ou « attention » (*Je ne comprends pas pourquoi on n'a toujours pas réglé ce problème que nous estimons primordial*). Enfin (Blanchard met l'accent sur ce point à la fin de son livre), une attention extrême et prioritaire portée aux individus, leur formation, leur motivation, leur capacité à progresser, à devenir des gagnants (*winners* !), à agir en équipe : la nôtre, Nous. Oui, on peut aujourd'hui ironiser sur cette approche du management, quand on voit comment l'évolution des critères de

(23) Cité par Richard Armand dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Entreprise, p. 109.

jugement des entreprises, à l'extérieur comme à l'intérieur, conduit beaucoup de managers, comme de cadres les mieux intentionnés, à cultiver le culte du scepticisme et de l'opportunité. Mais cela n'empêche pas de méditer sur des modèles, et comme le jeune visiteur qui va consulter le Grand Manager Minute, de répéter cette expression reprise dans le livre de Blanchard en analysant le management selon Besse : *Quel sacré type !*

RELATIONS AVEC SES CHEFS

Beaucoup de patrons, même s'ils sont dotés de la personnalité intégrant tous les chromosomes du chef, savent tirer profit des leçons apprises de leurs supérieurs. *Quid* de Georges Besse ? La liste de ses patrons est vite faite. Il passa trop peu de temps à Béthune pour que son ingénieur en chef puisse avoir une quelconque influence sur son comportement, étant tout de suite sollicité par Pierre Guillaumat pour prendre en charge la préparation et la construction de la centrale de Pierrelatte en bénéficiant d'une très large autonomie. Ensuite, c'est Richard Baumgartner qui l'invita à rejoindre le groupe CGE avant qu'André Giraud ne le rappelle dans le nucléaire... et que le gouvernement ne lui confie le redressement d'entreprises nationales.

Pierre Guillaumat a toujours impressionné mon mari, par son charisme, son sens de l'Etat, aigu ; son pragmatisme. Par ces mots, Françoise Besse définit aussi son mari. Guillaumat correspondait à l'idéal professionnel que Besse était en train de se forger pour lui-même, il incarnait ce qu'il espérait devenir. Il dira plus tard en public à Guillaumat *avoir basculé* dans le nucléaire après un entretien de cinq minutes dans son bureau, sans l'avoir voulu : « J'étais à la fois amusé et un peu furieux ! Je ne me croyais pas spécialement timide, mais je suis resté sans voix devant la volonté que vous représentiez » (Il y a eu aussi bien des collaborateurs de Besse restés sans voix devant la volonté qu'il représentait !). Mais derrière ces mots, il faut voir l'admiration devant un incontestable modèle, un sentiment que de nombreux ingénieurs des Mines ont partagé face à Guillaumat, et une réelle reconnaissance pour quelqu'un qui sut le repérer et lui donner sa chance.

(Quand Besse fut promu au rang de commandeur dans l'Ordre national du Mérite, il demanda à Guillaumat de lui remettre cette décoration : de tels gestes ont toujours une signification en témoignant d'affinités plus encore que d'habiletés. Et quand Guillaumat apprit devant sa télévision l'assassinat de Besse, il se mit à pleurer en criant : *Oh non, pas lui !*). J'ai plus de mal à commenter les sentiments de Georges Besse face à Richard Baumgartner, que je n'ai pas connu et dont l'action n'était pas toujours

unanimement louée sur la place de Paris. Mais je sais que Besse sut beaucoup apprendre de ce patron, en particulier dans le domaine de la négociation internationale. Et cela le servit plus tard, dans le nucléaire où il sut accompagner et parfois gérer les orientations de Giraud (Iran, Japon), comme chez PUK ou Renault.

Avec Giraud, on arrive à une toute autre sorte de relation. Les deux hommes étaient à peu près du même âge, avaient eu la même formation, et une telle proximité n'était pas forcément synonyme d'harmonie relationnelle compte tenu de leur forte personnalité respective. Mais le travail en commun se fit dans la durée, au cours d'une longue coexistence, en complicité sur des objectifs à long terme comme sur des décisions prises au jour le jour... même si cette connivence n'empêchait pas des discussions souvent vives qui pouvaient se terminer, pour Besse, par ces mots qui exprimaient à la fois ses réserves et sa loyauté : *C'est toi le patron !* C'est sans doute d'abord à lui que pensait Besse quand il expliqua un jour : *J'ai dû être un subordonné insupportable !* Pour Jacquelin Ramé, témoin journalier de cette collaboration, le tandem André Giraud – Georges Besse était exceptionnel, un binôme complémentaire œuvrant dans une confiance mutuelle qui n'empêchait pas les éclats : l'union de la volonté stratégique (André Giraud) et de la capacité à réaliser (Georges Besse). Mais si Giraud était un patron pour Besse, il n'était pas un modèle. Guillaumat et Baumgartner étaient, eux, des modèles. (*J'ai dû être un subordonné insupportable.* Quand un chef comme Besse parle de ses relations avec ses chefs, du temps où il n'en était pas un, il laisse aussi entendre ce qu'il attend de ses collaborateurs. Soyez francs et directs pour me donner votre avis).

Remarquons au passage que Georges Besse n'a pas été nommé à la tête du CEA et de la Cogema pour des raisons politiques : au demeurant, les seules raisons politiques ne suffiraient pas pour occuper un tel poste, le sens de l'Etat porté par des pouvoirs publics de tendances politiques opposées l'empêcherait. Quand il fut nommé à la tête de PUK, était-ce pour des raisons politiques ? Rien ne permet de le dire. Georges Besse a toujours affiché son loyalisme vis-à-vis de l'Etat, et donc du résultat d'élections démocratiques. Etait-il de gauche ? Inutile de répondre à cette question. Quand Mitterrand et Fabius se trouvèrent confrontés au problème Renault, ils savaient qu'il fallait diminuer les effectifs ; valait-il mieux pour eux nommer à cet effet un PDG catalogué de gauche ou de droite ? Ils savaient aussi que ce serait l'occasion de conflits avec la CGT et le PC, et ils n'en étaient sans doute pas malheureux... à condition de gagner. Mais dans de telles conditions, c'est plus la personnalité du patron qui comptait que son étiquette. Pour Louis Schweitzer, alors directeur de cabinet à Matignon, *il n'y avait qu'un homme pour redresser Renault, Georges Besse.*

RELATIONS AVEC L'ETAT

Ce que Besse partageait certainement avec Guillaumat et Giraud, c'était le sens de l'Etat, et il put le prouver tout au long de sa carrière. Il sut servir l'Etat actionnaire en gérant son patrimoine avec sérieux et honnêteté. Fabius : « Si Besse n'avait pas la religion des nationalisations, il en était ardemment pratiquant » (24). Sa relation avec des actionnaires n'est donc pas celle d'un patron du CAC 40, mais celle d'un responsable d'entreprise nationale encadré par un statut spécifique. L'Etat était son seul actionnaire, mais négocier avec lui n'est pas toujours facile, car il joue bien d'autres rôles que celui de simple actionnaire. Besse sut le faire avec habileté ; on peut l'illustrer par des anecdotes ou des exemples, mais c'est surtout la continuité de son action qui en témoigne.

Au demeurant, il était persuadé de la légitimité de l'action de l'Etat dans le domaine nucléaire comme plus généralement de son rôle de garant du bien public. Besse était clairement *un patriote, un républicain* (expressions utilisées par Jean-Pierre Chevènement) *et croyait à l'Etat*. Mais cela n'interdit pas de l'informer avec habileté et d'obtenir son soutien.

Besse habile ? Certes. Habile avec le personnel au travers de la vérité du discours et de la cohérence des actes. Habile avec le pouvoir dont il était proche par obligation. Habile dans sa familiarité avec l'appareil de l'Etat : connaissant l'envie de reconnaissance des fonctionnaires et des membres de cabinet, il n'hésitait pas à aller les voir pour un problème qu'ils avaient à traiter, même si leur positionnement était subalterne. Et il savait où s'informer, où convaincre.

Dans l'entretien Delgado, Besse affirme pourtant haut et fort : *L'industrie n'est pas un problème politique*. Il en était certainement persuadé pour Pechiney ou Renault, s'écartant dans ce dernier cas de tous ceux qui auraient voulu continuer à privilégier la dimension politique du dossier, mais il ne le pensait évidemment pas pour le nucléaire. Et, dans toutes ses positions, il sut demander à l'appareil d'Etat de l'aider : les ambassadeurs et les services de la France à l'étranger ; le Trésor et les pseudo-procédés de défaillance étatique pour reprendre les activités sorties des périmètres de PUK et (un peu) de Renault ; les procédures sociales de retraite anticipée pour traiter sans drames excessifs les suppressions d'emploi ; les outils d'aménagement du territoire pour inciter à l'implantation de nouvelles activités là où celles des groupes qu'il dirigeait s'effaçaient. Un bon manager a aussi l'habileté de transférer à d'autres certaines charges.

A l'inverse, aurait-il su privatiser ? Un Schweitzer, après avoir servi un gouvernement socialiste avec une totale adhésion personnelle, puis une entreprise nationale, a privatisé cette dernière... sans sembler vraiment

se faire violence (c'est le moins que l'on puisse dire), et il acquit assez vite bien des réflexes des patrons du privé. Besse aurait-il su faire de même ? Raymond Lévy n'en est pas persuadé ; il considère que Besse n'était pas un dirigeant traditionnel d'entreprise privée et préférerait sans ambiguïté le service de l'Etat (25). Besse cultivait le patriotisme industriel et avait renforcé ses convictions dans le nucléaire, qui lui semblait apporter l'indépendance énergétique (la même observation vaut pour le secteur pétrolier, où il aurait aussi pu œuvrer) et la puissance militaire. Pour l'aluminium et l'automobile, c'est d'abord l'aspect financier et la remise en ordre qui lui semblaient essentiels, mais cela ne l'empêchait pas d'y voir planté le drapeau de son pays. Question intéressante, bien qu'un peu vaine : quels auraient été son comportement et son désir dans un système plus mondialisé, libéralisé ? Se serait-il coulé dedans avec toute la maîtrise qui pouvait être la sienne, ou aurait-il cherché à trouver des fonctions privilégiant le service de l'Etat et/ou de l'Europe ? (une Europe dont il appréciait qu'elle ait apporté la paix sur le continent, mais avec laquelle, en tant que patron, il tenait à garder ses distances.)

LES DIX COMMANDEMENTS SELON FABIUS.

Dans sa belle intervention au colloque historique de 1996, Laurent Fabius s'essaya à définir les dix commandements du management selon Besse. Les voici (26) :

- *Améliorer la qualité ;*
- *Simplifier l'organisation ;*
- *Moderniser l'appareil de production ;*
- *Recentrer les activités car il n'y a aucune plus-value à l'incohérence ;*
- *Mais développer les produits ;*
- *Sacrifier le prestigieux car on ne pavoise pas lorsque l'on perd de l'argent ;*
- *Chercher des alliances ;*
- *Diminuer les dettes et supprimer les incinérateurs à cash flow (ces gaspillages qui le mettaient en colère) ;*
- *Considérer le progrès social, l'innovation technologique et le résultat économique comme un seul et même indicateur ;*
- *Enfin, redonner une identité à l'entreprise.*

Je partage à peu près toutes ces convictions et constatations, tout en ayant insisté dans ma propre analyse sur les unes plutôt que sur les autres, mais je pense que Besse aurait levé les yeux au ciel en entendant afficher

(24) Cité dans l'ouvrage de l'Institut de l'Histoire de l'Industrie, p. 197.

(25) Conversation avec l'auteur.

(26) Livre IHI, p. 199.

dans un même élan, au titre du neuvième objectif mixte (*avec un seul et même indicateur !*), le progrès social, l'innovation technologique et le résultat économique ! Passe encore que la lettre de mission remise aux nouveaux PDG des entreprises fraîchement nationalisées en 1982 se lance dans ces vœux pieux affichés sans hiérarchisation. Mais Fabius, qui avait signé en 1984, quelques mois avant d'appeler Besse au secours, une lettre fixant à Hanon précisément les mêmes objectifs devait savoir, quand il fit cette communication en 1996, que son affirmation méritait au moins une explication de texte !

Pour Besse, cette explication tenait à la conjoncture. Etre social, ce n'est pas se préoccuper du logement ou des loisirs des ouvriers, ou encore des écoles pour leurs enfants : c'est au XIX^e siècle que des patrons endos-

saient ce type de problèmes mal traités par l'Etat en réfléchissant parfois à des cités idéales. Pour Besse, être social, c'était d'abord s'assurer que l'entreprise reste viable ! C'est ce discours qu'il tiendra aux ouvriers de Renault, un discours qu'il était plus facile de tenir pour un patron dont la rémunération (à cette époque, dans ce type d'entreprise) était égale à 20 fois le SMIC que pour un patron percevant une rémunération égale à 200 fois le SMIC, voire davantage (comme il est habituel aujourd'hui, pour une société de cette taille). Une fois de plus, on peut discourir sur la cohérence nécessaire aux comportements des uns comme des autres. A la question : Besse fut-il un patron social ? Il faudrait d'abord répondre : c'est quoi, un patron social ? Et comment peut et doit agir un patron social dans telle ou telle circonstance ?

Georges Besse et le salaire des PDG

En appendice aux notations qui précèdent, je vais évoquer brièvement le rapport de Georges Besse à l'argent. Je ne parle pas ici de sa constante attention à la maîtrise des coûts et aux gaspillages dans les entreprises, mais de son opinion sur ce que devait être le juste salaire pour un dirigeant : tout sauf délirant comme trop souvent aujourd'hui. Certes, il trouvait anormal que Cogema, entreprise d'Etat, où il assumait des responsabilités énormes, paie moins qu'une filiale d'Alcatel ; s'il le disait, il l'acceptait néanmoins. De même, il avait demandé, en entrant chez Renault, une *retraite-chapeau*. Il est toujours vain de se demander ce qu'auraient fait les individus dans des situations qu'ils n'ont pas eu à connaître. Aussi, nous ne saurons jamais si Besse aurait accepté de privatiser une entreprise d'Etat et, dans l'affirmative, comment il aurait procédé. Pour ma part, je suis prêt à parier qu'il aurait répondu par l'affirmative, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une entreprise agissant dans un secteur qu'il considérait comme vital pour le pays et sa sécurité. Jamais il n'aurait laissé le nucléaire se frotter aux risques et à la domination de critères financiers. Mais pour Renault, qu'il essayait de soustraire à son statut parfois irresponsable d'entreprise d'Etat et qu'il savait comparer aux concurrents, il aurait su privatiser, j'en suis à peu près certain ; et même, il aurait su imprimer à la parfois dérisoire liturgie des *road shows* une tonalité très personnelle. Mais je suis aussi prêt à parier qu'il n'aurait pas, comme tant d'autres patrons saisis par une avidité malade sans se départir pour autant d'une arrogance tranquille sur ce sujet, profité des privatisations pour multiplier par dix ou par vingt sa rémunération.

Relations de Georges Besse avec les conseils d'administration

Avec la loi de démocratisation du secteur public de 1982 furent mis en place des conseils d'administration tripartites dans les entreprises nationales et les établissements publics. Ces conseils réunissaient en général six représentants de l'Etat, six représentants du personnel et six personnalités qualifiées. Pour chacun des nouveaux administrateurs, et en premier lieu pour les patrons nommés en Conseil des ministres après proposition du conseil d'administration, il s'agit alors de prendre ses marques et d'appriivoiser le nouveau système.

Du côté des fonctionnaires, nommés à partir du vivier des directeurs d'administration et laissant en général à l'un d'entre eux le soin de donner le *tempo*, la présence aux conseils était souvent une façon de relayer la position de leur tutelle ou de signaler celle de leur ministère - ce qui n'évitait pas pour autant la mise au jour, devant témoins, de désaccords entre départements ministériels, des désaccords qui auraient dû être réglés bien avant ; ou encore parfois, hélas, d'avoir la désagréable surprise d'entendre le PDG souligner le caractère inopportun des questions posées, dans la mesure où lui-même avait évoqué la question la veille avec leur ministre ou l'Elysée, au cours d'un dîner !

Du côté du personnel, les représentants étaient élus par les salariés, et non désignés par les syndicats. Cela leur donnait une représentativité évidente et des responsabilités à l'égard de leurs électeurs. Mais cela pouvait aussi les inciter à évoquer au sein du conseil des problèmes ou des conflits qui n'étaient pas du ressort de celui-ci. Et cela pouvait aussi parfois les pousser à prendre à témoin tout le personnel de points inscrits à l'ordre du jour, au risque d'oublier toute exigence de discrétion.

Quant aux *personnalités qualifiées*, évidemment vite affublées du sobriquet de P.Q., elles étaient nommées par le gouvernement selon des critères mêlant la connaissance du secteur (mais attention aux conflits d'intérêt !), celle des technologies mises en œuvre (pouvant parfois déboucher sur d'heureuses alliances technologiques), les bonnes manières et les affinités politiques. Même en l'absence de jetons de présence, certains de ces acteurs consciencieux se donnaient du mal pour étudier les dossiers et éclairer de leur contribution le conseil ; d'autres, au contraire, s'apercevant très vite de leur peu d'influence, ne firent pas d'efforts démesurés pour être systématiquement présents et/ou être utiles. Sauf, bien sûr, le PDG : car le futur PDG pressenti par le gouvernement faisait partie des P.Q. avant que le conseil d'administration ne soit fermement invité à le proposer au gouvernement pour nomination.

Pour chaque PDG, gérer son conseil fut un exercice d'un genre particulier. J'en fus le témoin-administrateur dans certaines entreprises (27), et l'acteur-président dans d'autres, des établissements publics. Savoir régler par anticipation les relations avec l'Etat, en intervenant souvent au niveau ministériel, sans oublier de s'assurer que tous les fonctionnaires étaient bien informés de ces arbitrages préalables. Savoir déminer les états d'âme des P.Q., en cultivant leur amicale complicité. Savoir convaincre les représentants du personnel que le conseil d'administration ne se confondait pas avec le comité d'entreprise et que, dans certains cas, le devoir des administrateurs était de se taire.

Pour s'assurer de la confidentialité des administrateurs, chaque PDG testait des méthodes. Certains ne distribuaient aucun dossier : je pourrais citer des noms... D'autres, espérant suivre les fuites à la trace, laissaient des marqueurs, apposant sur chaque exemplaire distribué des signes distinctifs devant permettre d'identifier le (ou les) destinataire(s) indélicat(s) : Georges Besse sut user de ce stratagème, ou du moins laissa entendre qu'il en usait, ce qui était une sorte de dissuasion douce. D'autres encore tentèrent de suivre la voie juridique lorsque des représentants du personnel se mirent à diffuser des dossiers à leurs électeurs. Besse s'y employa chez Renault, déclenchant une querelle intéressante, moins facile à juger qu'on ne le croit. Car à l'argument de confidentialité nécessaire, la CGT mise en cause répondit par l'argument de la légitimité électorale : si nous avons à répondre de nos actes devant nos électeurs, il nous faut bien les consulter sur les dossiers importants !

Ce point de la confidentialité n'est évoqué ici que parce que Besse eut à en gérer des dérives. Mais il est juste de dire que dans bien des cas, les choses se mirent peu à peu d'aplomb, que *l'affectio societatis* exista assez souvent, quand l'intelligence des situations sut être comprise et vécue par tout le monde... et qu'avec les privatisations de certaines entreprises nationales et la fin économique d'autres, les problèmes posés par cette loi se limitèrent bientôt, avec des variantes, aux seuls établissements publics.

(27) Sans vouloir donner plus d'explications, je peux dire que les présidents Gandois, Gomez, Haberer et Lévy avaient chacun une manière très personnelle de tenir le conseil d'administration de l'entreprise publique qu'il dirigeait.

Georges Besse arrive chez PUK : lisons la presse* !

Ce texte a été rédigé à partir de la lecture d'un dossier comprenant tous les articles de presse parus la semaine qui a suivi les nominations par le gouvernement, en 1982, des futurs PDG des entreprises nouvellement nationalisées. Il s'agit donc d'une sorte d'exercice à figures imposées : écrire un texte de nature historique en n'utilisant que les articles de journaux de cette semaine particulière pour dresser le portrait de Georges Besse, tel que la presse le voyait à ce moment-là. Evidemment, cette règle du jeu n'a pas été respectée à la lettre. Je connais en effet trop de choses sur les acteurs et sur les événements de cette époque pour m'effacer tout à fait derrière les écrits des journalistes et je n'ai pas pu oublier, en écrivant, tous les commentaires que m'ont faits des personnes interrogées par ailleurs sur le Georges Besse d'alors. Je n'ai pas non plus oublié ce qui s'est passé plus tard : l'historien, même non professionnel, a sur le journaliste des quotidiens de 1982 l'avantage de connaître la suite des événements ! J'ai pourtant essayé, dans les lignes qui suivent, de bien marquer, par exemple typographiquement, ce qui est effectivement de la plume des journalistes et ce qui relève du commentaire.

par **Christian MARBACH****

1 8 février 1982 : l'Etat nomme les futurs présidents des entreprises qui viennent d'être nationalisées. François Mitterrand a en effet signé, le 11 février 1982, l'acte de promulgation de la loi de nationalisation qui faisait partie de son programme de candidat à l'élection présidentielle. Malgré des escarmouches parlementaires, la saisine du Conseil constitutionnel, des discussions médiatiques, des interventions variées, des tribunes libres (et d'autres qui le furent bien moins), c'est donc fait : en plus des entreprises industrielles du secteur de l'énergie et des deux

entreprises sidérurgiques relevant déjà de l'Etat pour cause de difficultés gravissimes, cinq groupes industriels privés supplémentaires appartiennent désormais à 100 % à la puissance publique. Et il s'agit de désigner leurs responsables.

* Dans cet article, les citations de journaux sont présentées « entre guillemets », les titres étant donnés en caractères gras.

** X 56, membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.



Les familiers de l'histoire de l'économie française se souviendront que la même loi avait apporté à l'État la propriété de quelques dizaines de banques privées, et que la loi de nationalisation fixait les règles de fonctionnement de toutes ces entreprises, ainsi que de celles du secteur énergétique. Faisons l'addition : une quarantaine de postes étaient alors à pourvoir. Il n'était donc pas étonnant que la presse se soit penchée non seulement sur le débat fondamental déjà largement couvert autour de la question « Pourquoi nationaliser ? », mais également sur les situations respectives des diverses sociétés en cause (celles-ci étaient-elles en bonne forme ? En quasi-faillite ? Avec une vraie stratégie, ou bien dans l'attente désespérée d'une vision ?), ni qu'elle se soit également interrogée sur les hommes et les femmes qui seraient appelés à en prendre les rênes.

Sans entrer dans le détail du ballet des prétendants (« Des candidats, il y en eut, assurément : entre deux cents et deux cent cinquante... », *Le Point*, 22 février 1982) que certains journaux essaient de reconstituer par le menu (ainsi, *Le Nouvel Observateur* du 20 février va-t-il raconter, non sans une certaine allégresse, des épisodes dont on espère que la véracité a été contrôlée...) ni se lancer tout de suite dans l'exercice d'évaluation des décisions prises alors par le Président de la République et le gouvernement après des arbitrages parfois difficiles et contestés, il convient cependant d'en résumer l'essentiel. Autant certaines des nominations à la tête de banques furent accueillies avec surprise, sinon avec sarcasmes, et attribuées par nombre de journalistes davantage à la capacité militante des impétrants qu'à leurs compétences en matière financière, autant les cinq nominations « industrielles » décidées par l'Élysée sur la proposition du ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, furent en général accueillies favorablement ou avec soulagement. (« Ouf ! », confie un cadre de PUK au *Point*). Elles semblaient raisonnables, voire évidentes, pour au moins trois sur les cinq prononcées (dont celle de Georges Besse). (« Le gouvernement s'est voulu rassurant », *La Vie Française*, 22 février). Elles montraient qu'en recevant de nombreuses personnalités et en le laissant entendre, le ministre s'était davantage attaché à créer des leures qu'à peser les capacités de chacun. Comme, par ailleurs, Pierre Dreyfus avait réussi à convaincre François Mitterrand qu'il convenait de maintenir deux présidents de sociétés industrielles déjà en place (une décision qui contrastait fortement avec le nettoyage intégral qui prévalut dans les banques, pour lesquelles Jacques Delors ne réussit pas à conserver un seul des présidents, alors que certains d'entre eux se disaient encore assurés, la veille des décisions, de ses bons sentiments à leur égard), l'accueil fait par la presse aux cinq responsables nommés le 18 février 1982 à la tête de la Compagnie Générale d'Électricité, de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, de Rhône-Poulenc, de Saint-Gobain et de Thomson fut

positif, même dans des journaux hostiles aux nationalisations ou, plus globalement, opposés à la politique économique des débuts du premier septennat Mitterrand.

(Aujourd'hui, en 2011, il serait intéressant de voir si les bilans de Georges Besse (Pechiney-Ugine-Kuhlmann), Jean-Pierre Brunet (CGE), Roger Fauroux (Saint-Gobain), Jean Gandois (Rhône-Poulenc) et Alain Gomez (Thomson) justifiaient cet accueil flatteur et (surtout) leur nomination à la tête de ces entreprises. Nous y reviendrons plus loin, mais disons tout de suite qu'en ce qui concerne Georges Besse, nul n'en doute).

Il était nécessaire de dresser en préambule ce tableau d'ensemble pour comprendre la tonalité de l'accueil fait par la presse à Georges Besse, après sa nomination à la tête de PUK. C'est ce à quoi je vais m'intéresser maintenant : quel portrait la presse fit-elle à cette occasion, du nouveau patron de PUK, qui avait été jusqu'alors le président de la Cogema ?

(Comme je l'ai déjà souligné, j'ai eu la chance de pouvoir travailler sur le dossier de presse complet préparé par Pechiney à cette occasion, que Madame Besse a bien voulu me confier. J'ai donc essayé de répondre à cette question uniquement à partir des articles de presse de cette époque, parus entre le 18 et le 25 février 1982 dans les quotidiens, ou jusqu'au 5 mars pour ce qui concerne les hebdomadaires et les mensuels. Ces écrits concernent d'abord Besse, mais aussi la Cogema (quelles y furent sa carrière et son œuvre ?) et PUK (quels problèmes va-t-il y rencontrer ?)

De quelles sources disposaient les journalistes ? Les spécialistes du secteur avaient évidemment leurs propres dossiers, leurs réseaux de connaissances, voire, parfois, une relation personnelle avec une des personnalités nommées. D'autres ont pu s'appuyer sur les dossiers de presse préparés par les ministères, ou sur ceux que les « communicants » des présidents nommés (quand ceux-ci en disposaient) s'étaient hâtés de rédiger et de photocopier, ou (pourquoi pas ?) qu'ils avaient échafaudés et distillés avec soin pendant les semaines qui précéderent ces nominations. Mais la lecture de mon dossier de presse témoigne d'une liberté de ton bienvenue, ainsi que d'une unité de vues extraordinaire sur la personnalité de Georges Besse. Voici venu le moment de parcourir ensemble ces articles et d'en citer des extraits.

Commençons par un article des *Echos* (18 février) que je verrais bien figurer parmi les candidats à la palme d'or de ce festival, par son style et sa perspicacité :

« **Georges Besse. Un bâtisseur. Un roc.** Imperturbable. Georges Besse est tout aussi implacable. Décision réfléchie, prise, rien ne l'arrête. A cinquante-quatre ans, ce polytechnicien (entré 49^e et sorti 2^e) est de la race des bâtisseurs. L'homme des grands travaux, de l'intérêt national... » Et l'article poursuit en résumant les responsabilités de Besse dans





« L'accueil fait par la presse aux cinq responsables nommés le 18 février 1982 à la tête de la Compagnie Générale d'Electricité, de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, de Rhône-Poulenc, de Saint-Gobain et de Thomson fut positif, même dans des journaux hostiles aux nationalisations ou, plus globalement, opposés à la politique économique des débuts du premier septennat Mitterrand ». *Le 23 février 1982, Pierre Mauroy et son gouvernement posent sur le perron de l'hôtel Matignon avec les administrateurs généraux nouvellement nommés. Article du Nouvel Economiste du 8 mars 1982.*

le nucléaire, avant de conclure : « Il est rompu à la mécanique des usines et aux subtilités du marché international des matières premières. Autant de qualités pour présider aux destinées de PUK. Car il ne faut pas être un enfant de cœur, dans le monde très sérieux de l'aluminium. Du punch, de la rondeur et

de la froideur devant les grandes batailles, ce Clermontois n'en manque pas. Non plus que de sens républicain ».

Oui, certains journalistes savent être excellents dans l'analyse comme dans le style. Sans même savoir qui se cache derrière les initiales de la signature (J.J.), le



lecteur a envie de faire confiance à ce portrait ; il aura raison, même s'il ne sait pas encore ce que Besse fera à PUK. Au demeurant, nous allons voir qu'avec plus ou moins de nuances, les autres articles vont reprendre les diverses caractéristiques évoquées dans les Echos.

Presque partout, du Monde à Valeurs Actuelles, il sera fait mention de sa formation polytechnicienne et de son appartenance au corps des Mines. Pour Le Point, encore : « Chez PUK, on l'appelait Monsieur X, double jeu de mots ». Le *New York Times* en rajoute : « *PUK goes to Georges Besse, who previously ran Cogema. The son of a laborer, Mr. Besse is a graduate of France's prestigious engineering school, the École Polytechnique, and he played a key role in developing the country's nuclear industry* ». L'Expansion le qualifie de *polytechnicien de choc*. Sera également reprise en boucle la mention de son origine provinciale et parfois familiale : « Auvergnat, il est né en 1927 dans une famille ouvrière » (Le Nouvel Economiste, 22 février). Le Matin (17 février) ajoute que Besse a occupé le poste de « pilier dans les juniors de l'AS Montferrandaise ». La mise en avant de certains traits de son caractère, et la métaphore du *roc* sont également fréquentes. A la *rondeur* et au *punch*, Le Nouvel Economiste ajoute de l'*humour*, histoire de préciser : « Le style du nouveau PDG va trancher avec la réserve de son prédécesseur, M. Philippe Thomas ». Le Point (22 février) joue lui aussi sur le contraste des personnalités, car il est plus facile de faire un portrait si l'on dispose de son apparent contraire : « Au grand bourgeois parisien, retenu, prudent, policé, ennemi de l'information succède un Auvergnat massif, un peu ours et... bricoleur à ses heures perdues. Dans sa maison de campagne, en Touraine, il a lui-même fait beaucoup de choses. Sa puissante carrure impressionne. "Son charisme, c'est sa force, dit admiratif un de ses collaborateurs. Quelle puissance de travail ! Lui qui voyage, croyez-moi, les décalages horaires, il ne connaît pas". A poigne, comme on dit. Mais aussi simple, vrai. "Un homme de la campagne, donc un homme du concret. Du genre à dire, quand on lui soumet un dossier : Comment ? Quand ? Ça coûte combien, votre truc ?" ». Pour Le Nouvel Economiste aussi, (22 février), « ce grand bâtisseur aime cultiver les roses ».

(Il n'est pas inutile à ce propos de mentionner que Philippe Thomas est parti de manière à faciliter le travail de son successeur. Ce type d'attitude est trop rare pour ne pas être souligné. Il avait toujours dit qu'il ne serait pas le patron d'une entreprise nationalisée et, d'ailleurs, il avait presque atteint l'âge de la retraite sans avoir cherché, comme tant d'autres responsables, à modifier les statuts de son entreprise pour y demeurer jusqu'à plus soif. Il a tenu à présenter les comptes de PUK à la mi-janvier, comme il le faisait les années précédentes, alors qu'il aurait pu laisser cette corvée (que de pertes !) à son successeur. Il s'est attaché à faire

l'ouverture de la réunion d'accueil de Besse au comité directeur, pour lui souhaiter la bienvenue. Et, aidé par des cadres loyalistes, il a fait en sorte que la maison tourne et que l'ordre règne jusqu'à la dernière minute de sa présidence (c'était sans doute plus facile à faire dans une maison comme PUK que dans d'autres...). Evidemment, tous les articles, même les plus concis dans l'exposé de la carrière de Georges Besse avant sa nomination, parlent de son incontestable réussite nucléaire, « n'en déplaie aux écologistes », précise Le Matin (17 février). Pour le *Financial Times*, Georges Besse « *is nicknamed Mr Uranium* » (18 février). Pour Les Echos ou Le Monde, c'est l'occasion de revenir sur la communauté de vues entre Besse et Guillaumat ou entre lui et Giraud. Les journaux font aussi état de certaines convergences entre le métier de Cogema et ceux de PUK, et les plus attentifs s'interrogent ou s'amuse, comme d'ailleurs le firent tout de suite les collaborateurs de Besse à Cogema, qui négociaient parfois durement avec PUK : « Handicap supplémentaire (pour PUK), sa seule activité bénéficiaire pourrait être rachetée par la Cogema, dont Georges Besse, ironie du sort, était le président » (L'Expansion, 5/18 mars).

(Les journalistes sont parfois perspicaces, parfois moins. S'il était judicieux de mettre l'accent sur un possible conflit de doctrine (sinon d'intérêt) dans la pensée du nouveau patron de PUK, il était plus hasardeux de supposer que Besse ne défendrait pas, d'abord, la position de sa nouvelle maison. Evidemment, il y avait des arguments solides pour rassembler toutes les activités de la filière chez Cogema, ce qui finira par se faire, et aussi pour élarguer la branche non-aluminium chez PUK. Mais Besse privilégia avec pragmatisme et habileté un autre argument, une autre logique, celle de la communauté de vues avec l'équipe dirigeante de PUK sur ce dossier, certain d'être payé largement en retour par une adhésion totale de cette équipe à l'ensemble de ses vues). Au portrait du nouvel arrivant, la presse associe très souvent la nature des difficultés qui l'attendent, histoire de soupeser son aptitude à les affronter. Là encore, la tonalité générale est claire : oui, cela sera difficile. Pour Le Matin (17 février), « Besse est un fonceur, rodé aux problèmes de matières premières ». Mais « une tâche difficile attend le futur PDG de PUK, avec les déficits enregistrés dans les secteurs des aciers spéciaux et de la chimie » (Le Quotidien de Paris, 16 février). En titre, Le Matin (18 février) indique que Besse est nommé « **pour régler des problèmes aigus** ». Et faisant la liste des « **canards boiteux des nouveaux patrons** », Le Matin insiste sur les *restructurations* auxquelles il sera confronté. Pour Les Echos (18 février), la chimie de PUK *va* « lui procurer des nuits blanches et du fil à retordre ». Pour Le Nouvel Economiste, « si l'on réduit les pertes, ce sera déjà une réussite » (22 février). Sans qu'il soit utile d'accumuler les citations, il convient aussi de noter que, fort



ESQUISSE D'UN PORTRAIT



« Au portrait du nouvel arrivant, la presse associe très souvent la nature des difficultés qui l'attendent, histoire de soupeser son aptitude à les affronter ».

honnêtement, beaucoup de journaux signalent que Philippe Thomas avait préparé certaines opérations de cession et affirment que celles-ci avaient parfois été bloquées par les pouvoirs publics. Cela permet à un journaliste de poser cette question : « Le nouveau PDG saura-t-il être plus convaincant ? », ou encore d'affirmer : « Georges Besse sera peut-être mieux placé que son prédécesseur pour négocier avec EDF une révision des tarifs d'électricité » (Le Point, 22 février). Et aussi pour faire appel à des augmentations de capital de la part de l'Etat : beaucoup de journaux font de cette recapitalisation une conséquence somme toute bienvenue des nationalisations : « Georges Besse saura-t-il éviter le démantèlement de l'empire tout en le réconciliant avec le profit ? » (Le Matin, 17 février). Compte tenu du contexte politique de l'époque, il est impossible d'occulter une question que certains journaux posent à propos des nominations du 18 février 1982 : le gouvernement a-t-il fait ses choix en tenant compte des opinions politiques des futurs présidents ? Et si oui, *quid* des opinions politiques de Georges Besse ? A cette question, Le Quotidien de Paris

répond sans nuances en titrant à propos de la réception des PDG par le Premier ministre : « Et les PDG roses firent leur entrée à Matignon » (24 février). Plusieurs journaux insistent sur le rôle que jouait au CERES un proche de Jean-Pierre Chevènement, Alain Gomez, « une étoile (montante) du socialisme », pour L'Expansion, allant parfois jusqu'à affirmer que c'était d'abord cette qualité qui avait motivé sa nomination. Mais Valeurs Actuelles (22 février) sait donner la parole à l'ancien ministre des Finances de Valéry Giscard d'Estaing, Jean-Pierre Fourcade : « Je donne acte au gouvernement que la nomination des dirigeants des entreprises nationalisées s'est orientée plutôt vers des hommes compétents que [vers] des hommes de parti ». En tout état de cause, pas un seul article ne parle d'allégeance politique au sujet de Georges Besse. Certains d'entre eux se plaisent plutôt à rappeler son « sens républicain » (Les Echos, 18 février, déjà cité).

Mais si, visiblement, personne ne peut affirmer que Georges Besse a été nommé pour des raisons politiques, il n'est pas interdit de se demander quelles furent ses réactions à la lecture des textes instituant une gouvernance spécifique pour ces groupes, ainsi qu'à la réception de la lettre de mission qui fut adressée aux nouveaux PDG des entreprises fraîchement nationalisées. Pour ce qui est de la gouvernance, précisée dans la loi sur la démocratisation du secteur public, la presse n'en parle pas beaucoup à l'occasion des nominations ; nous avons, de notre côté, abordé ce point dans le chapitre consacré au management selon Georges Besse. Mais on ne s'étonnera pas de lire dans La Vie Française, dès le 22 février, cette question : « La conception participative des relations sociales, visant à instaurer une nouvelle citoyenneté dans l'entreprise, est-elle compatible avec l'autonomie de gestion dont se voit doter, par ailleurs, les nouveaux PDG ? »

Un autre problème non entrevu par la presse de cette période est celui des relations entre les entreprises nationales et leurs administrations « de tutelle », soucieuses de garder prise sur elles. Georges Besse, habitué dans le nucléaire à gérer une connivence avec les pouvoirs publics sans rien céder de ses prérogatives, ne se souciait sans doute pas de ces éventuelles difficultés, mais il en a rencontrées. Je retrouve une mention de ce problème dans un article nettement postérieur, de La Croix (30 juin 1983), qui revient sur son caractère et sur ses méthodes : « Ainsi, touche après touche, car la discrétion, pour ne pas dire le secret est de rigueur chez PUK, la stratégie de Georges Besse apparaît au grand jour. Dénuée d'aventurisme, elle est marquée, au contraire, d'un solide pragmatisme. Jusque dans les négociations avec le ministère de l'Industrie et de la Recherche ».

(Je rappelle en passant que c'est ce problème des pré-tensions dirigistes de l'Etat qui entraînera la démission de Jean-Pierre Chevènement du ministère de



« Compte tenu du contexte politique de l'époque, il est impossible d'occulter une question que certains journaux posent à propos des nominations du 18 février 1982 : le gouvernement a-t-il fait ses choix en tenant compte des opinions politiques des futurs présidents ? ».

l'Industrie où il avait succédé à Pierre Dreyfus ; cette démission aurait été causée en partie par les plaintes de PDG excédés par des interventions administratives, qui parfois relayaient celles des syndicats ; les initiés ont beaucoup parlé d'un déjeuner chez le Président de la République où certains convives auraient vidé leur sac ; Georges Besse n'y serait pas resté muet, c'est en tout cas ce qu'écrivait Jacques Julliard en 1985, ajoutant que ce n'était sans doute pas vrai, mais que Besse laissait dire, car *cela l'arrangeait*.

Mais à la fin de février 1982, c'est surtout la lettre de mission du Premier ministre qui va donner du grain à moudre aux journalistes, tant elle affiche des objectifs dont la convergence apparaît à beaucoup irréaliste :

rentabilité et efficacité, grâce à l'autonomie déclarée (Le Monde du 25 février cite ainsi Pierre Mauroy : « Parce que vous êtes responsables, vous êtes comptables de votre réussite »), mais aussi dialogue social constructif, à l'écoute de la base, et création d'emplois. A ce moment, aucun des nouveaux PDG ne se permet de donner son sentiment sur cette feuille de route ni de se faire préciser quel est exactement le degré de liberté dont il dispose. Mais, comme c'est « le début d'une grande aventure », pour reprendre les propos de Pierre Mauroy cités par Le Figaro (24 février), Georges Besse a dû se dire, avec le pragmatisme qui était le sien : « on verra bien !... » (Je ne peux pas résister au plaisir innocent de citer ici un maître *ès-nationalisations*, et, pour ceux qui dou-



teraient de ma citation, je les renvoie au Nouvel Economiste du 8 mars 1982. On y voit une photographie du jeune Alain Minc, accompagné de nombreuses citations qui lui sont attribuées. En voici quelques-unes : « Les nouveaux saint-simoniens sont socialistes. Passionnés d'industrie, formés à l'ombre des grands corps de l'Etat, ils croient aux vertus du modèle français de nationalisation. Un modèle efficace parce qu'il repose sur le principe d'autonomie des états-majors. Partout où les entreprises nationales sont soumises à la dictature des bureaux, c'est le désastre. La nationalisation fonctionne quand on laisse carte blanche aux bâtisseurs d'empires »...).

En conclusion de cet exercice digne d'Arcimboldo, consistant à fabriquer un portrait de Georges Besse en février 1982 à partir de multiples pièces d'une multitude de portraits esquissés par des journalistes, je vais aborder ici une grande question, celle du caractère positif (ou négatif) des nationalisations. Il serait en effet lâche de ne pas en dire un mot, même si cet article n'a pas du tout cet objectif. Mais Besse lui-même s'est évidemment posé cette question, et il n'a jamais cessé de se la poser, chez PUK, comme auparavant chez Cogema, entreprise publique, comme plus tard chez Renault. Pour effectuer cette évaluation, il convient d'abandonner tout *a priori* politique et savoir faire des calculs : l'Etat a presque toujours réalisé des plus-values quand il a plus tard re-privatisé ces entreprises, mais il ne faut pas oublier qu'il les avait presque toujours recapitalisées (je parle ici des « vraies » recapitalisations, et pas des participations croisées entre entreprises en difficulté, comme celles effectuées entre le Crédit Lyonnais et Thomson). Aussi la sagesse recommanderait-elle d'examiner ces entreprises séparément. Pour PUK, et grâce à Georges Besse, la réponse est claire : la nationalisation a permis de sauver cette entreprise de la faillite, parce qu'elle s'est accompagnée d'une recapitalisation massive et d'une réorganisation énergique menée par un patron de qualité, que l'Etat sut laisser travailler et aider.

Cette remarque, qui reprend des points de vue que j'ai déjà abordés, me conduit à une autre observation. A la lecture attentive de la bonne centaine d'articles de presse dressant le portrait de Georges Besse en février 1982, je ne peux que constater une quasi-unanimité des commentateurs. Qu'ils soient favorables ou non à la politique économique de François Mitterrand, les journalistes font lucidement état des difficultés de PUK, sans d'ailleurs accabler ses prédécesseurs de reproches exagérés ; et ils estiment, sans aucune fausse note, que, grâce à ses compétences, à son caractère et à son expérience, Georges Besse est l'homme de la situation. Alors, sur ce dossier particulier, et dans le cas de Georges Besse, pourquoi ne pas dire du bien des journalistes ? Comme j'ajoute ma signature aux leurs pour présenter ici une ébauche de portrait de Georges Besse, je ne peux que les remercier !

J'ai aussi promis de revenir, au fil de cet essai, sur la contribution des quatre autres PDG nommés en février 1982, eux aussi de « **la promotion Mitterrand** » (Valeurs Actuelles, 22 février). En d'autres termes, le Président de la République, son Premier ministre, Pierre Mauroy, et Pierre Dreyfus ont-ils eu la main aussi heureuse que dans le cas de Georges Besse, avec les nominations de Brunet, Fauroux, Gandois et Gomez (dont je cite ici les noms dans l'ordre alphabétique) ? Une première réponse s'impose : sauf dans le cas d'Alain Gomez, la durée pendant laquelle ils sont restés à leur poste a été très brève, et peu de professeurs de management verraient d'un bon œil une rotation aussi rapide.

Le premier partant fut Jean Gandois. Maintenu à la présidence de Rhône-Poulenc en février 1982 malgré de nombreuses oppositions, il la quittera au bout de quelques mois en expliquant qu'il lui est impossible de travailler face aux contraintes de tous types que font peser sur lui le gouvernement et l'administration. A la question : « **Quelle sera mon autonomie ?** », définie par L'Expansion du 5 mars comme « le grand souci des PDG de la relève », il aura répondu de lui-même : insuffisante. Remplacé par Loïc Le Floch-Prigent, qui avait été le directeur de cabinet de Pierre Dreyfus, Jean Gandois fut alors considéré à cette occasion comme une victime de la gauche et il sut capitaliser sur cette étiquette pendant une traversée du désert qui le vit assumer des responsabilités dans la sidérurgie belge... avant de revenir à la tête de PUK et y remplacer en 1986 Bernard Pache qui, pour sa part, s'était avec sagesse inscrit dans les pas de Besse. Il n'est pas dans les objectifs de cet article de raconter l'histoire de Péchiney sous les différents successeurs de Besse, mais il n'est pas interdit de souligner à ce propos que la vie des entreprises est une chose fragile ! Voilà une société à peine sortie des difficultés où l'avaient menée des erreurs stratégiques, intelligemment recentrée et remise d'aplomb grâce à l'action de Besse et de Pache, qui déséquilibre tout de suite son bilan en achetant au prix fort le groupe Triangle (société américaine cotée spécialisée dans l'emballage métallique), tout en réalisant un autre investissement très coûteux à Dunkerque, pour renforcer sa position dans l'aluminium. Et, hélas pour son image, l'achat de Triangle, dont très peu de personnes étaient informées chez PUK, fut accompagné d'épisodes fâcheux, à la suite d'indiscrétions commises dans un cabinet ministériel. Ce délit d'initiés jeta le discrédit non seulement sur les quasi-fonctionnaires impliqués et sur quelques affairistes, mais aussi sur une entreprise et sur des personnalités qui n'y avaient aucune responsabilité. Présentée par Jean Gandois comme logique et créatrice de valeur, l'acquisition de Triangle fut considérée par son successeur comme une aventure ruineuse à solder par appartements, mais au plus vite ; ce qu'il fit... avant de tenter, sans succès, une fusion avec d'autres groupes du secteur de l'aluminium.



Enfin, Péchiney fit l'objet d'une OPA qui la conduisit à disparaître en tant qu'entité indépendante. Tout ça pour ça ? Qu'en aurait pensé Georges Besse ?

La leçon – évidente - à tirer de cette histoire pourrait être : il ne suffit pas de l'action d'un patron pour assurer durablement à une entreprise l'avenir qu'elle mérite et que mérite l'action de son patron.

Jean-Pierre Brunet, nommé alors qu'il était âgé de presque soixante-trois ans laissera à l'âge de sa retraite, en 1984, son bureau de président de la CGE à Georges Pébereau, qui en était le directeur général depuis longtemps. Pébereau avait déjà occupé cette fonction de DG sous la présidence d'Ambroise Roux et était considéré dans beaucoup de bureaux parisiens comme le vrai patron du groupe du temps de Brunet. Beaucoup de journalistes avaient fait cette analyse en 1982. Ainsi, L'Usine Nouvelle (25 février) l'avait prévu : « Une répartition des rôles apparaît déjà, le diplomate Jean-Pierre Brunet devenant l'ambassadeur mondial de la CGE, Georges Pébereau devenant le véritable exécutif du groupe ». Ici encore, il serait intéressant de raconter l'histoire de CGE après ces péripéties et de pleurer sur ses actionnaires, sur ses cadres et sur son personnel : on pourrait, à nouveau, philosopher sur les incertitudes et sur les fragilités de la vie des entreprises, et sur la manière parfois dérisoire dont peuvent échouer des patrons dont tout le monde appréciait la vision.

Continuons ce panorama en évoquant Roger Fauroux. Quittant Saint-Gobain pour présider l'ENA, en 1986, il sut faire coïncider ce départ avec la nomination de Jean-Louis Beffa à la tête du groupe. Voilà au moins une suite de nominations qui donne l'impression d'avoir été intelligemment manœuvrée par un président, comme par les gouvernements de

1985 et 1986, de gauche puis de droite, puisque la nomination de Beffa ne fut pas remise en cause avec l'alternance. Celui-ci put inscrire son action dans une heureuse et longue présence, tout en adaptant sa stratégie sans trop de révolutions.

Mais la continuité suffit-elle pour garantir le succès ? Les historiens de l'histoire industrielle pourront se poser la question en examinant le bilan d'Alain Gomez, recordman de longévité à la tête de Thomson, qui présida à ses destinées pendant quatorze ans ! De tous les présidents roses, il fut le seul à avoir été nommé par la gauche, puis maintenu par le pouvoir de droite, renommé par la gauche, à nouveau confirmé par la droite. *And so, what ?* Ne soyons pas cruels : nous savons tous que Thomson, lui aussi, n'est plus Thomson.

Ce bref examen de sociétés et de dirigeants qui se sont trouvés en 1982 dans une situation comparable à celle de PUK et de Besse n'a pas pour objet de conduire à l'énoncé de théorèmes de management, ni *a fortiori* de signaler ceux qui mériteraient de bonnes ou mauvaises notes pour avoir bien ou mal appliqué de soi-disant bonnes recettes. Il est simplement utile pour rappeler que le travail de patron est un métier difficile, s'inscrivant de toute évidence dans la durée. Il suppose l'examen attentif du réel et une humilité constante face au contexte, de l'habileté face aux actionnaires, mais, surtout, une grande attention aux marchés et aux produits, le discernement dans la définition d'une stratégie non aventureuse et assise sur des bases financières solides, un *leadership* de patron. Ce sont là des évidences auxquelles on peut ajouter cette autre évidence, que Besse aimait à répéter : « Il faut aussi de la chance ! »

Les journalistes qui firent le portrait de Georges Besse en 1982 surent reconnaître chez lui toutes ces qualités.



Georges Besse arrive chez Renault : lisons les journaux* !

Mon article précédent, écrit à partir de la presse de la semaine suivant la nomination de Georges Besse portait sur son arrivée chez PUK. Je peux le résumer ici en notant que les journalistes, lors de cette semaine, présentent Besse comme un homme qui convient parfaitement à PUK à la fois du fait de son expérience et de sa compétence, et compte tenu des métiers de la société à redresser. J'ajoute que, certes, le débat sur l'opportunité des nationalisations

n'est pas clos en février 1982 et qu'une partie de la presse n'oublie pas d'en critiquer le principe, mais cela ne l'empêche pas de souligner que, les choses étant ce qu'elles sont et le patron de l'époque ayant fait savoir qu'il ne voulait pas demeurer à son poste après une nationalisation, Besse est un très bon choix pour PUK.

L'arrivée de Georges Besse chez Renault se fait dans des conditions très différentes...

par **Christian MARBACH****

Certes, il faut le rappeler, la Régie Renault – car tel est alors son nom – est nationalisée depuis la Seconde Guerre mondiale et personne ne conteste à l'Etat le droit de nommer son président. Aussi, à Pierre Lefaucheur, puis à Pierre Dreyfus (qui assumera cette responsabilité de 1955 à 1975), succéderont deux hommes issus de Renault, Bernard Vernier-Palliez, puis Bernard Hanon. La nomination de ce dernier n'a pas posé de problème particulier ; elle a été considérée comme inscrite dans une sorte de tradition non écrite selon laquelle il faut être du sérail pour comprendre la culture Renault, pour s'entendre avec son personnel et la CGT, et pour gérer les relations avec l'Etat actionnaire. De plus, la nomination

de Pierre Dreyfus au ministère de l'Industrie est comme un rappel : l'Etat socialiste rend hommage au modèle Renault, qu'il mettra souvent en avant pour justifier l'extension du secteur public industriel.

Tout pourrait donc bien se passer, pour Renault comme pour Hanon... Mais, à partir de 1983 ou 1984, tout se passe mal. Le président de l'entreprise s'en rend compte, mais il n'arrive pas à faire adopter

* Dans cet article, les citations de journaux sont présentées « entre guillemets », les titres étant donnés en caractères gras.

** X 56, membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.



par le personnel un plan de 10 000 départs volontaires, car tous les syndicats, entraînés par la CGT, votent contre. Les pertes s'accumulent, le bilan est de moins en moins présentable, le gouvernement finit par le comprendre et il s'interroge sur la manière de procéder. A l'été 1985, il décide néanmoins de reconduire Bernard Hanon à la présidence du groupe, avant de très vite le regretter. Peu à peu, l'Elysée, Matignon et le ministère de l'Industrie font converger leur diagnostic sur l'état de la Régie, mais ils peinent encore à accorder leurs violons sur les mesures à prendre. Ainsi, dans une interview qu'elle donne à L'Usine Nouvelle, le 5 janvier 1985, sous le titre « **Mon action industrielle** », Edith Cresson explique que « le redressement de Renault est conditionné par trois impératifs. Le premier est que la direction parvienne à remobiliser suffisamment l'entreprise autour d'elle, ce qui n'était pas tout à fait le cas jusqu'à une période récente. Ensuite, il est nécessaire, malheureusement, de réduire les effectifs ». S'appuyant sur des comparaisons de productivité avec les concurrents, elle lance le chiffre de 15 000, pour les sureffectifs. « Enfin, le troisième impératif de redressement de Renault est lié à sa situation financière et aux aides de l'Etat, et je peux vous dire que l'Etat assumera sans faiblir son rôle d'actionnaire ».

Rappelons aussi le contexte gouvernemental. Pierre Mauroy a quitté Matignon à l'été 1984 pour être remplacé par Laurent Fabius, précédemment ministre de l'Industrie (après Dreyfus et Chevènement) et Edith Cresson s'est installée à l'Industrie. Le gouvernement, qui affiche désormais la nécessité d'une politique moins laxiste en matière de dépenses publiques ne comprend plus de ministres communistes. Aussi le Parti Communiste ne ressent-il plus de gêne à s'opposer aux choix gouvernementaux et il peut appuyer les revendications de la CGT sur tous les terrains avec une cohérence retrouvée.

Ce résumé trop rapide de ce qu'est Renault fin 1984 est nécessaire si l'on veut comprendre le dossier de presse ; il faut le compléter par quelques mots sur Georges Besse et rappeler que, de 1982 à 1985, il a effectué un travail important chez PUK, vendant des activités déficitaires ou non prioritaires après avoir obtenu l'accord de sa tutelle à coup d'obstination raisonnée et tenace, négociant avec EDF une baisse des tarifs d'électricité, investissant au Québec pour les mêmes raisons de coût de l'énergie et n'hésitant pas à s'opposer avec succès, mais sans conflits trop dommageables, aux syndicats de PUK, quand ceux-ci voulaient contester ses choix et ses restructurations.

Mais revenons à Renault. Pour les observateurs, il est clair que les déclarations d'Edith Cresson visent à faire pression sur Bernard Hanon, et peut-être même à précipiter son départ. Libération, dès le 6 janvier, annonce des comptes 1984 en perte de 9 milliards de francs. Le Canard Enchaîné (9 janvier) explique que les premières estimations de pertes présentées par Hanon

étaient de 4,1 milliards avant de passer à 6,4, puis à 7, et enfin à 9. Le journal est sévère sur les méthodes managériales de Hanon qui, en vingt mois, « a viré ou muté une vingtaine de cadres supérieurs ». Certes, il laisse entendre qu'il sera protégé par le ministre des Finances Pierre Bérégovoy, qui vient d'énoncer des appréciations flatteuses sur *sa gestion*, mais il ne s'y trompe pas : « **Le pédégé de Renault risque de tomber dans le trou** ».

Ce diagnostic financier est confirmé par Le Figaro (18 janvier), qui titre : « **Renault : un déficit insupportable** » et par Le Matin (de la même date) : « **Un trou à combler d'urgence** ». Les Echos du même jour croient pouvoir laisser à Bernard Hanon « **Trois semaines pour préparer un plan de redressement** ». Aussi, la CGT commence-t-elle à préparer des contre-feux et L'Humanité du 18 janvier revient sur toute l'histoire récente de Renault (sous le titre « **Renault doit recréer sa base nationale** ») en rappelant, pêle-mêle, les promesses de Mitterrand aux ouvriers de Renault (« Nous descendrons ensemble les Champs-Élysées »), les milliards investis à l'étranger et spécialement aux Etats-Unis chers à Bernard Hanon que l'on appelait l'Américain, le coût des emprunts que doit assumer Renault (et le journal de trouver intolérable le taux de 2 % !), avant (sans surprise) de s'opposer à tout licenciement. Et la CGT de menacer : « On voit poindre conseils et suggestions qui font peser de lourdes menaces sur les salariés et leur emploi. Les déclarations du ministre du Redéploiement industriel ne sont pas un accident de parcours. Si on allait vers de telles décisions, on se heurterait à l'opposition résolue de la CGT ».

Dans ce premier acte, les personnages importants sont, d'un côté, les ministres, et, de l'autre, Hanon, ses cadres et les syndicats. Les journaux passent d'une scène à l'autre, et l'on se croirait dans une tragédie grecque présentant en alternance les discussions entre les dieux de l'Olympe, Zeus et Héra devisant plus ou moins aimablement sur le sort à réserver à quelques humains, et les disputes entre humains sur terre : ceux-ci sont-ils les jouets des dieux ou sont-ils véritablement responsables de leur futur ? En ce qui concerne l'Olympe, il lui arrive même de s'inviter à la télévision, histoire de suggérer qu'il a choisi son camp. Le Président de la République y affirme : « Il y a un grave problème Renault auquel il faudra répondre dans les prochains jours ». Le verdict présidentiel n'est pas rapporté de manière identique dans tous les journaux. N'importe, ou raison de plus. Le Quotidien affirme : « La petite phrase sur la Régie Renault provoque l'inquiétude » (18 janvier).

Pour le grand public, c'est par Le Matin du 19-20 janvier que tombe la décision du gouvernement : « **Renault change de patron**. Laurent Fabius a offert la succession de Bernard Hanon à Georges Besse qui a accepté hier. La Régie hérite ainsi d'un patron de choc ». C'est la traduction ultra-rapide de la petite



phrase prononcée par François Mitterrand : « *Renault pose un grave problème qu'il faudra résoudre dans les jours qui viennent* ».

Le lundi 21, toute la presse reprend l'information, parfois en soulignant que la décision finale n'est pas tout à fait prise (la séquence formelle suppose une décision de nomination de Besse comme administrateur, une délibération du conseil d'administration le proposant comme président, une décision en Conseil des ministres acceptant cette proposition, un décret enfin ; assez curieusement, peu de journaux précisent cette séquence, mais on la trouve détaillée dans... L'Equipe). Mais il est clair pour tout le monde que les jeux sont faits. L'autorité de Bernard Hanon, déjà plus qu'écornée par ses échecs et le rejet de son plan, dont il a pris acte sans insister, est devenue insignifiante. L'analyse des articles de presse de la semaine montre des journaux traitant de tous les sujets enchevêtrés : la situation difficile de Renault et parfois les conditions de son redressement, les formules de départ de Bernard Hanon, les résultats du travail de Georges Besse chez PUK et, évidemment, le portrait du probable nouveau président.

Contrairement à ce qui s'est passé lors de l'arrivée de Besse à PUK, quand la quasi-unanimité des journaux a estimé que PUK, en difficulté, avait bien de la chance de voir arriver un homme comme Besse et que le gouvernement avait fait preuve de discernement, la tonalité de la presse est, en ce 21 janvier 1985, nettement plus nuancée. Sur l'action du gouvernement. Sur les conditions d'un redressement de Renault. Sur l'accueil fait à Besse.

Voyons ces points, en notant que l'orientation politique des journaux ne suffit pas à expliquer la variété des commentaires.

D'abord, beaucoup de journaux rappellent que Renault n'est pas une entreprise comme les autres. Si, en 1982, PUK n'était qu'une des entreprises fraîchement nationalisées, et si, donc, le cas PUK était un cas parmi d'autres, traité en même temps que de nombreuses entreprises industrielles et financières, souvent plus médiatiques, Renault a encore en 1985 l'image d'une société exceptionnelle, que d'ailleurs Louis Dreyfus présentait en 1982 comme exemplaire dans tous les sens du terme. Seulement voilà : « Vitrine des nationalisations, Renault en est devenue l'anti-modèle » (Le Matin, 21 janvier). En tout cas, elle reste « le plus grand théâtre de France » (L'Echo de la Bourse, qui dit citer Pierre Dreyfus, 24 janvier). Mais « un symbole a vécu, il s'agit d'en refaire une entreprise » (L'Expansion, février).

Pourquoi ? A cause de sa situation catastrophique : « Ses finances sont au bord du gouffre » (France-Soir, 21 janvier), « La Régie est en pleine crise sociale, psychologique et financière » (Le Quotidien, 21 janvier). Le *Herald Tribune* parle de « *recorded losses* », avec ces mêmes chiffres que toute la presse assène : au moins 9 milliards de francs de pertes en 1984.

Pour autant, fallait-il remplacer Hanon ? Assez curieusement, seule L'Humanité conteste le principe de cette décision, reprenant (comme Le Figaro) la phrase du secrétaire général de la CGT, Henri Krasucki : « Ce n'est pas un problème d'homme ». Mais les autres journaux brodent à peu près tous sur le même registre : peut-être Hanon n'est-il pas (ou plus) l'homme de la situation. Cela devait arriver, mais le premier fautif est le gouvernement, qui s'est conduit comme un actionnaire négligent et incohérent, et qui, pour s'en sortir, se comporte comme un goujat en licenciant Hanon comme il le fait. Le dossier Renault fournit aux journaux antigouvernementaux une matière de choix pour dénoncer les contradictions du pouvoir. Celui-ci n'avait-il pas confirmé et renommé Hanon quelques mois auparavant, en juillet 1984 ? On savait déjà que les comptes 1984 allaient être atroces. Alors, Hanon : un bouc émissaire ? Pour France-Soir, oui, il joue ce rôle. « Pour une raison simple. Le principal responsable de la crise actuelle de Renault est le gouvernement lui-même. Les fameuses avancées sociales, les contraintes inhérentes à son rôle de laboratoire social ont imposé à l'entreprise des charges qui ne pouvaient que compromettre ses chances dans la compétition internationale » (21 janvier). Les Echos attribuent au gouvernement un « manque de sang-froid ». Le Journal des Finances titre : « **Incohérences : Bernard Hanon, confirmé il y a huit mois, limogé aujourd'hui** » (24 avril). Le Figaro, sous la plume de Pierre Zapalski, publie un papier argumenté titré « **Question de méthode** » et tire à boulets rouges sur le gouvernement, qui se comporte comme un club sportif changeant d'entraîneur quand l'équipe perd. « Bernard Hanon sera chassé si l'on en croit les rumeurs, en l'absence de tout commentaire et de démenti du gouvernement. Tel un porteur de germes, il sera exclu de la horde, banni de la tribu. C'est la loi des clans dans les sociétés faibles, il suffit de désigner le fautif ; on charge ensuite ses épaules des maux passés, contemporains, et, pourquoi pas, futurs... Si, en agissant de la sorte, le gouvernement croit assurer son rôle d'actionnaire, on doit comprendre qu'il est expéditif en besogne et peu regardant sur ses devoirs... » Et le journal, qui avait d'abord évoqué la possibilité d'une *solution honorable* (laissant Hanon en place pour quelques mois), de poursuivre dans cette voie, dans cet article mais aussi dans bien d'autres qui vont suivre : Le Figaro a trouvé dans ces hésitations gouvernementales une occasion de plus de critiquer le pouvoir.

En lisant cette presse, on retrouve certains sentiments de l'époque. Un PDG dont personne ne pouvait défendre ni ne défendait le bilan financier (même si, plus tard, les analystes lui reconnaîtront une certaine vision en matière de produit automobile) devient une victime par les seules circonstances de son départ. On met en avant le fait que la fuite du Matin annonçant son licenciement lui avait été apprise alors qu'il était à



Pour le grand public, c'est par Le Matin du 19-20 janvier que tombe la décision du gouvernement : "Renault change de patron. Laurent Fabius a offert la succession de Bernard Hanon à Georges Besse qui a accepté hier. La Régie hérite ainsi d'un patron de choc".

New York (Le Journal du Dimanche nous informe que l'un de ses collaborateurs le réveille alors qu'il est 4 heures du matin et qu'il dort – l'image qui suit n'est pas innocente – *du sommeil du juste*,... « Le gouvernement vous limoge. Un silence. Bernard Hanon encaisse le choc !... » (20 janvier). Limogé. « *Fired!* » (*Herald Tribune*), « *Guillotined!* » (*The Economist*). « Avec une brutalité qui faisait dire à un représentant ouvrier que les syndicats n'auraient jamais accepté qu'on licenciât ainsi un O.S. » (Le Nouvel Observateur). Ou encore « Le PDG de Renault : premier de charrette » (Libération, 22 février) ou Le Quotidien : « La purge débute » (21 février). Bien entendu, ces circonstances, si elles enjolivent parfois le portrait d'un sortant victimisé, ne sont pas faites pour aider son successeur. Comme le disent Les Echos le 23 janvier : « Bernard Hanon-Georges Besse, la transition dans les pires conditions ». Curieusement, cette attitude de défense de Bernard Hanon, dont on sait bien qu'elle est l'excellent moyen de s'en prendre au gouvernement pour la droite comme pour le Parti Communiste, ne s'arrête pas une fois Besse en place. On lit les mots de *régicide* (Auto-Hebdo, 5 février),

avec parfois l'astucieuse orthographe de « Régicide », on salue la belle tonalité de la lettre de départ que Hanon a envoyée à chaque employé.

Peu de noms de remplaçants possibles ont eu le temps de circuler dans la presse. En fait, l'article du Matin a au moins évité de voir soupesées les chances de certains candidats possibles. Ce sera donc « Besse, l'homme providentiel » (Le Matin, 20 janvier), présenté sous les titres suivants : « **Un manager de choc** » (Le Matin), « **Le pompier volant** » (Le Nouvel Observateur), « **Un homme à poigne** » (France-Soir), « **Un bâtisseur** » (La Vie Française). Que ce soit dans le corps des articles d'information ou dans les encadrés rappelant qui est Georges Besse, le nouveau PDG de Renault est décrit avec le caractère et les qualités que l'on mettait en avant en 1982, mais illustrées moins par son épopée dans le nucléaire (presque oubliée désormais) que par les résultats qu'il a obtenus en moins de trois ans chez PUK. Pour certains, il a sauvé PUK ; pour d'autres, ce fut au prix de réductions d'effectifs massives.

Retour sur l'homme, d'abord. « Ce solide Limousin, un peu bourru, qui préfère l'action à la parole » (La

Vie Française, numéro du 28 janvier au 3 février). « Issu d'un milieu ouvrier, cet homme est l'illustration vivante de la réussite à la force du poignet, laissant les états d'âme aux naïfs et aux rêveurs. Bardé de diplômes, Polytechnique et les Mines, il a toujours refusé de confier l'avenir au hasard » (Le Quotidien, 21 janvier). « Ennemi de l'esbroufe, volontiers secret, méfiant à l'égard des grands mots auxquels il préfère les grands remèdes » (Le Nouvel Observateur). « Comme les vrais habiles, Georges Besse dissimule son habileté derrière des dehors rugueux, qui lui sont, au demeurant, naturels. Sa forte stature, sa franchise brutale font fleurir sur son passage le stéréotype de l'Auvergnat autoritaire ».

Jacques Julliard, qui, à titre personnel, connaît bien Georges Besse, continue son excellent portrait par une analyse de son rapport à l'argent : « Car, s'il est un point où le nouveau patron de Renault se révèle conforme à la mythologie de son Auvergne natale, c'est bien dans son rapport à l'argent... Il ne déteste rien tant que le gaspillage et le laisser-aller. Il voit dans le laxisme financier la cause de l'injustice sociale et dénonce dans les démagogues des inconscients criminels : les pires des bourreaux, disait Péguy, sont les bourreaux mous. Patron social à sa manière, il professe que la seule façon de mériter cette épithète est de gagner assez d'argent pour pouvoir ensuite le distribuer ».

Il faudrait citer tout le papier de Julliard, car il continue logiquement cette analyse en annonçant que « le face-à-face avec la CGT ne manquera pas d'intérêt. Celle-ci, partagée entre le violent désir d'infliger une défaite au gouvernement socialiste et la prudence que lui inspire le souci de sauvegarder sa "forteresse ouvrière", n'a pas encore arrêté sa tactique ».

En tout cas, la CGT a déjà décidé de donner de Besse une image négative. Elle, et les journaux qui lui sont proches, n'ont pour cela qu'à reprendre les commentaires sur ce que fit Besse chez PUK pendant sa présidence, en changeant quelques verbes. Pour Le Quotidien, « **Il a sauvé Péciney en deux ans** ». Pour Le Matin, « manager de choc, il n'hésite pas à trancher dans le vif : fermeture d'usines en France, réduction d'effectifs... ». Pour cela, « il ne fallait pas être un enfant de chœur » (La Vie Française). Et le *Herald Tribune* dit la même chose : « *He has a reputation of being pragmatic and tough, particularly regarding cutting back workers and executives in seeking what the senior government described Saturday as "profitability and modernization", which is what Renault needs above all* » (21 janvier). Sans surprise, ces résultats ont une autre signification, pour L'Humanité, qui titre ainsi son portrait : « **Profession : dégraisseur** ». Le quotidien communiste dénonce « les "exploits" de M. Besse chez Péciney », et cite Roland Leroy, qui prétend que « nommer Besse à la tête de Renault, c'est indiquer clairement qu'il s'agit de porter de nouveaux coups à l'industrie automobile française et à l'emploi ». L'Humanité continue et détaille : « A la tête du groupe PUK, Georges Besse s'est surtout caractérisé par sa conception de la "rentabilité" calquée sur les *desiderata* du marché international des capitaux ». Le journal ne cessera jamais de tenter le rapprochement conceptuel entre Georges Besse et le *grand capital* : ce thème nourrira bien des animosités contre un homme qui était tout sauf un mercenaire de la finance internationale.

Dès l'arrivée de Besse chez Renault, presque toute la presse a donc décidé de mettre en scène le match qui va l'opposer à la CGT. Par exemple, dans Les Echos, dès le 21 janvier : « **Mauvaise nouvelle pour la CGT** ». Ou dans France-Soir : « **Renault : le nouveau patron face à la CGT** ». Pour cela, beaucoup d'articles n'hésitent pas à caricaturer. Sous la plume de Dominique Jamet, Le Quotidien titre : « **La déclaration de guerre** ». Certes, on apprend à la fin de l'article que le journaliste veut parler de la guerre entre la gauche archaïque et la gauche moderne, mais, quand même, Jamet est assez intelligent pour savoir que ce titre sera compris autrement ! En juin 1985, après avoir titré son article « **Le sanglier de Billancourt** », Le Nouvel Observateur rappelle que « dans les couloirs de la Régie, certains l'appellent "la Brute" ... » mais nuance : « Pourtant, c'est en douceur que ce polytechnicien auvergnat a toujours su négocier les suppressions d'emplois ». Là encore, le journal écrit en



« Dès l'arrivée de Besse chez Renault, presque toute la presse a décidé de mettre en scène le match qui va l'opposer à la CGT ».



grand son reproche, et le nuance en petits caractères. Libération use du même procédé, catégorique dans le titre, presque haineux, dès le 21 janvier : « **Georges Besse : patron et videur** »... De nouveau, le corps de l'article se veut plus explicatif, mais la violence du titre est brutale : certains écrivains, certains journalistes se rendent-ils compte que leurs lecteurs sont incapables de comprendre leurs textes au second degré ? Et que beaucoup nourriront, à cette lecture, une aversion (ou pire encore) contre un homme ? Cette question, que l'on a pu se poser pour des textes collaborationnistes en période de guerre et d'occupation, me trouble depuis que j'ai lu certains articles sur Besse, parce que je connais la suite de l'histoire. Et je sais déjà, comme tout le monde, que cette fin est un sacrifice. Aussi, je peux, de mon côté, lire, comme s'il s'agissait d'un lapsus lacanien, cette phrase de L'Echo de la Bourse dans laquelle ce journal adopte une autre façon de dramatiser en annonçant que Besse est « parachuté chez Renault comme une punition » (24 janvier). Qui est puni, Renault ou Besse ?

Très vite, L'Humanité, n'a plus d'hésitation. Chaque jour, elle revient sur la méthode Besse. Le 22 février, le journal multiplie les articles alarmistes. Voici trois titres, pour le même jour, rien que trois ! « **Renault à**

la fourrière ? », « **Inquiétude dans les usines** », « **La vigilance s'impose** ». Le 24 avril, on peut lire sous le titre : « **Avis aux salariés** » : « Chez PUK, ses principaux objectifs (de Georges Besse) ont été de tailler dans la chimie et de casser la CGT... Il n'a jamais caché une volonté délibérée de réduire le rôle de la CGT dans le groupe... Aux ouvriers de Péchiney qui revendiquaient, il répondit : "Vous voulez faire comme chez Renault ? Pas question. Ici on ne dépense pas l'argent à tort et à travers". Et pour être plus clair "Si je dirigeais Renault, ça ne se passerait pas comme ça". Avis aux salariés de la Régie... »

Rouge (le 25 janvier) évoque « **Besse de profil** » et raconte aussi que chez PUK, « effectivement, il n'y est pas allé de main morte » en réduisant les effectifs. Et le journal de sonner l'appel aux armes avec un vocabulaire guerrier : « Le front commun s'impose, sans hésiter, contre l'attaque. L'arrivée de Besse chez Renault signifie que le gouvernement a choisi de cogner vite et fort ». Plus tard, en mars, Rouge écrira : « Tout faire pour être prêts. La mobilisation générale est indispensable face à l'épreuve de force qui se prépare ».

(J'ai signalé dans le chapitre consacré au management ce que Besse pensait des conflits, inévitables mais

De Jacques Chaine à Georges Besse

Je suis frappé par un certain parallélisme entre l'assassinat de Jacques Chaine et celui de Roger Besse.

En 1976, le Crédit Lyonnais sortait d'une période de crise : difficultés, grèves dures. Les attaques de certains hommes politiques comme celles de syndicats désignaient cette banque comme responsable des difficultés d'entreprises et de particuliers. Une partie de la presse relayait ces accusations, parfois sans nuances ou vérifications. Le 14 mai 1976, son président Jacques Chaine était assassiné devant l'entrée du siège social de la banque, sur le trottoir. Il fut convenu de dire qu'il s'agissait là de l'œuvre d'un déséquilibré influencé par ce climat hostile au Crédit Lyonnais.

Dix ans plus tard, en 1986, c'est Georges Besse qui tombait, devant son domicile, attendu à la fin d'une journée de travail par un commando d'Action directe. Cette fois, le crime était signé, revendiqué, argumenté ; il le sera encore lors du procès. Les assassins voulaient atteindre un homme « coupable d'une tentative de résoudre certaines contradictions du système capitaliste par une atomisation extrême de la classe exploitée ». Peu importe la formulation de la revendication : je me suis toujours posé la question de savoir si le choix de Besse comme une des premières cibles ne devait pas quelque chose à la campagne d'opposition violente, parfois haineuse, qui fut menée contre lui par certains individus ou par certains groupes et qui fut ensuite relayée par des médias. La consultation des articles de presse de l'époque est éclairante sur ce sujet ; elle a évidemment pu influencer des esprits désireux eux aussi de combattre un « ennemi de la classe ouvrière ».

Le langage public n'est jamais innocent. Ni celui des journalistes, ni celui des écrivains, surtout s'ils sont doués : le talent n'excuse en rien les appels à la haine et au meurtre signés de belles plumes, qu'elles soient de gauche ou de droite. Dans certains pays, ce discours de condamnation extra-juridique s'habille de l'autorité des *fatwas* à prétexte religieux. Dans d'autres, aujourd'hui, aux journaux s'ajoutent les sites Internet ou les *blogs* aux jurisprudences encore balbutiantes : il n'est évidemment pas neutre de montrer la photo d'un adversaire politique au centre d'une cible de stand de tir, avec un fusil à lunette à côté, pour émettre un message encore plus clair ! Cette initiative de Sarah Palin ou de ses conseillers fut d'ailleurs soulignée en 2010 lors de la tentative d'assassinat d'une candidate démocrate... et reconnue par l'équipe de Sarah Palin elle-même, qui s'empressa, après l'attentat, d'enlever cet appel au meurtre de son site !

Amis journalistes qui aimez condamner le meurtre médiatique, je vous en conjure : quand vous faites semblant de ne l'attribuer qu'à vos confrères, relisez vos textes en vous demandant quelle influence ils peuvent avoir pour des lecteurs n'en comprenant les termes qu'au travers des définitions élémentaires d'un Petit Larousse !



qu'il faut traiter selon des règles du jeu ; il est évident qu'un vocabulaire de caserne donne une autre tonalité aux conflits... surtout quand ils n'existent pas encore).

Lutte Ouvrière (28 août) annonce des licenciements chez Renault et a trouvé dans l'actualité océanienne un argument d'un nouveau type : « C'est toute la classe ouvrière qu'on veut rendre malléable... On peut payer, nourrir, vêtir et transporter 6 000 gendarmes à l'autre bout de la terre, en Nouvelle-Calédonie, sans que cela perturbe l'économie... mais à la Régie Renault, 5 000 travailleurs seraient devenus pire qu'inutiles, nuisibles, et traités comme tels. Mitterrand veut démontrer à la bourgeoisie française qu'il saura être ferme contre les travailleurs ». Et Vie Ouvrière renchérit : « Visa pour la casse » (24 juin). Le Quotidien répond à ces charges dans son édition du 22 février. Il rappelle d'abord sa sensibilité politique : « Derrière ce bouleversement se profile l'échec des socialistes dans la gestion de la plus prestigieuse des entreprises nationales ». Puis, il enchaîne : « Il est des critiques, qui, dans les circonstances actuelles deviennent des compliments. "Profession : dégraisseur", titrait hier l'Humanité. Georges Besse n'a jamais eu la réputation de travailler dans la dentelle. La méthode Besse est aussi la manière forte. Mais c'est elle qui a permis à Péchiney de revenir de plus de 4,5 milliards de francs de pertes en 1982 à plus de 500 millions de bénéfices en 1984 ». Et le journal ajoute, le même jour : « Le nouveau PDG accueilli par un tir de barrage syndical ».

Encore quelques citations concernant Besse. D'abord, celles qui sont plutôt positives et favorables : « Besse la Chance » (Les Echos, 21 janvier) ; « Super-Besse est arrivé » (Toutes les Nouvelles des Hauts-de-Seine, 30 janvier) ; « Zorro est arrivé... Ceux qui l'ont approché, ces quinze derniers jours, sont unanimes, il est solide, il bouffe du dossier à hautes doses » (Auto-Hebdo, février) ; « Un homme tout en muscles, grand et solide Auvergnat, qui sait sourire mais a horreur de perdre son temps. "Rien ne semble l'effrayer", dit l'un de ceux qu'il a rencontrés parmi les premiers » (Action automobile et touristique, 28 février).

Ensuite, celles qui nuancent : « Un bâtisseur, disent les uns ; un monomane, disent les autres » (Le Nouvel Observateur, juin 1985). Dans un excellent portrait de juillet 1985, l'Auto-Journal développe, sous la plume alerte de Gilles Guérithault, la comparaison du jardinier, que, décidément, nous trouvons à doses répétées dans ce numéro. « **Le jardinier de Boulogne.** Jardinier ? Acceptera-t-il cette qualification, cette qualité ? Je le crois. A sa tâche écrasante, il apporte l'attention et la passion, la conscience et la patience propres à cette profession rustique et magnifique. Mais attention : Georges Besse cultive, outre l'humour et le bon sens, des terres et des variétés également singulières. Il ne plante pas (il n'aime d'ailleurs pas les plans, trop rigides) ; on a trop planté avant lui,

avec profusion et confusion. On a surinvesti. La surcapacité révèle l'incapacité...

Georges Besse manie surtout le sécateur. Il arpenté son parc. Il élimine les végétaux qui végètent, les excroissances douteuses et coûteuses. Il tranche parmi les branches. Il émonde. L'émondage favorise la croissance : le dictionnaire l'affirme, tout le monde le sait... sauf quelques dirigeants insouciantes. Les managers font-ils le ménage ? Georges Besse s'y emploie ».

Plus loin, Guérithault poursuit son portrait du bon dirigeant sur un registre que l'on peut indifféremment rapprocher de La Fontaine, La Bruyère ou Saint Mathieu, et dans des formulations qui mériteraient d'être proposées comme sujets de commentaires dans les écoles de gestion : « Sous le soleil et sous l'orage, le bon jardinier garde le sourire ; il travaille et attend la récolte. Besse sait habiller de bonhomie sa rigueur, et accueillir avec humour les caprices de la fortune. Il connaît le prix du temps. Il a besoin de quelques années, et de tranquillité ».

On sait, hélas, comment ce temps lui fut compté.

Revenons au début de 1985. Les jours passent. Renault « est dans l'attente d'un électrochoc » (Le Monde, 21 janvier) Mais la presse est frustrée : voici un patron qui ne frétille pas d'aise quand on l'invite sur les plateaux, et qui refuse toute interview (au risque évident de laisser le monopole de la parole à ses adversaires).

Dès février, la CGT laisse entendre que sa période de réflexion et d'attente est terminée. Personne n'est surpris : elle passe à l'offensive. Elle essaie d'utiliser le dossier Moskvitch, un projet de *joint-venture* avec une entreprise d'Etat soviétique négocié en grande partie par un de ses propres cadres (sans doute avec l'accord de Bernard Hanon ou d'un membre de la direction, mais Alain Frèrejean attribue cette initiative à la seule CGT). Besse est en train d'écarter cet investissement à cause de son caractère déficitaire et parce qu'il ne tient pas à s'alourdir dans le domaine des machines-outils. Evidemment, solidarité prolétarienne oblige, la CGT va regretter les 5 000 emplois perdus (mais où a-t-elle bien pu trouver ce chiffre ?) et les 7 milliards de chiffre d'affaires (même question) (Les Echos, 7 mars). Pour Le Monde, Besse ne fait que mettre en place une politique simple : « Il est temps d'en finir avec la cogestion de la CGT chez Renault » (8 mars). Et, pour le même journal, « le conflit Moskvitch n'est pas pour déplaire à Besse, dont l'une des tâches majeures est bien de rétablir l'autorité de la direction » (12 mars). Le chapitre Moskvitch, qui est parfois décrit comme un symbole du climat des relations franco-soviétiques, voit la CGT s'arc-bouter : « Nous vous prévenons : la CGT n'acceptera pas une telle décision. Avec les salariés, nous ne laisserons pas faire » (L'Humanité, 11 mars). En vain. Ajourné *sine die*, le dossier franco-russe de machines-outils ! Frèrejean ajoute dans son livre (mais je n'ai pas retrou-



vé cela dans la presse) : « Accompagné à la porte sans ménagement, l'ambassadeur d'URSS... » (Je ne comprends pas : à mon avis Besse voulait donner une leçon aux syndicats, mais il était trop habile pour humilier un ambassadeur). La CGT va vite s'apercevoir qu'il ne suffit plus de menacer pour que Besse recule : « On vous prévient, la CGT n'acceptera pas cette décision ». Ah bon ?

Mais le conflit se durcira bien plus encore avec l'annonce du plan de réduction d'effectifs en juin, et les incidents ou escarmouches qui suivront. La presse relève les épisodes du PDG interpellé sur les Champs-Élysées, d'un cadre emmuré, d'un train déménageant du matériel entre deux sites de l'entreprise et bloqué par des militants de la CGT, de la plainte déposée contre les administrateurs pour divulgation de documents du conseil d'administration. Si certains journaux se félicitent que pour la Régie soit venue l'heure du « **dépouillement** » (Le Monde, 12 juillet) : « **Besse fait le ménage** » (Le Midi Libre, 16 juillet), pour d'autres, le patron sonne « l'ouverture de la chasse au pouvoir cégétiste » (Libération). « La CGT veut l'épreuve de force » écrit Le Figaro, à propos de l'investissement du siège des Champs-Élysées par une cinquantaine de syndicalistes ayant « emprunté » des voitures dans un entrepôt ouvert de force. Dès la rentrée, des conflits beaucoup moins anecdotiques surviennent au Mans et à Billancourt. Pour Valeurs Actuelles, « Besse est bien l'anti-Hanon » (21 octobre). Le conflit est bien là ; la presse qui

l'avait prévu a du grain à moudre. Et l'un des personnages de la pièce assume, sans forfanterie, mais sans hésitation.

Terminons cette lecture d'un gros dossier de presse sur la Régie en 1985 par deux derniers portraits. Le Monde du 24 décembre se doit de placer Besse parmi les hommes-clés de 1985 : « Un an de présidence de Georges Besse aura suffi pour détruire la valeur de mythe qu'avait acquise Renault depuis la Libération... Fidèle à son image d'élagueur de branches mortes, cet ingénieur des Mines aux allures de paysan auvergnat, qui adore jouer les mauvaises langues a soulagé la Régie d'un maximum de fardeaux accumulés au fil des ans par mission de service public. Avec le consentement et le soutien financier d'un gouvernement enfin trop heureux d'avoir trouvé celui qui oserait tenter le sauvetage de la Régie sans faire de concessions à quiconque ».

Tonalité forcément différente dans L'Humanité (21 octobre) : « **Georges Besse : empereur ou grognard ?** Un style d'auvergnat bourru, un physique massif rappelant un peu Raymond Barre, une conception de l'autorité rappelant un peu l'adjudant-chef, Georges Besse, 58 ans et toutes ses dents, se définit comme un pessimiste actif. Ceux qui le connaissent et n'ont pas de ces pudeurs l'ont surnommé l'empereur, ce qui correspond visiblement mieux au profil du personnage ».

Une parenthèse, pour évoquer un facteur dont je n'ai pas toutes les clés. Une entreprise comme Renault est



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R



un des plus gros pourvoyeurs de publicité pour les journaux. Dans certaines analyses sur le pouvoir supposé de la presse, des commentateurs pessimistes laissent parfois entendre que les clients publicitaires importants peuvent peser sur la tonalité de certains articles de presse les concernant. Et que les services de communication d'entreprises comme Renault sont souvent, quand leurs responsables sont bons, assez bien organisés pour faire passer de manière positive les messages concernant leurs produits ou leurs patrons. Il est certain que Renault, en particulier par son contrat global avec Publicis, a su mettre en œuvre des politiques de communication qui ont débordé le seul cadre des produits dont il fallait vanter l'excellence. Le meilleur exemple, sous l'ère Besse, en a été cette campagne à la fois interne et externe : « Déterminés » (signalée dans l'article sur le management). Une campagne à laquelle Besse a contribué : on n'a pas besoin d'avoir accumulé d'excel-

lentes notes en épreuve de dissertation pour sentir les mots qui portent.

Mais si un budget de publicité peut payer de beaux encarts, à la bonne place, et même aider à diffuser du *publi-rédactionnel*, peut-il faire éclore sur la vie d'une société et de son patron des articles qui relèveraient de la flagornerie ? Dans le cas de Renault, ce théâtre immense avec des millions de spectateurs qui se veulent tous aux premières loges, je ne le crois pas. Si Besse a été loué par la grande majorité des commentateurs pour son action à la tête de Renault, ce n'est pas à cause de la publicité payée par l'entreprise ; c'est parce qu'il a permis qu'il y ait, de nouveau, adéquation entre ce que prétendaient ces messages publicitaires (« nous vous proposons de belles et bonnes voitures ») et ce que clients, ouvriers, partenaires désiraient revoir : ces voitures sont construites et vendues par une société efficace et digne, dont vous pouvez être fiers.



Une leçon pour l'avenir ?

TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

Raymond H. Lévy a pris la suite de Georges Besse à la tête de Renault, après l'assassinat de ce dernier. Il s'efforce, dans cet article, de tirer les leçons de la vie et de l'action d'une personnalité exceptionnelle – ou, plus simplement, d'un « homme », au sens le plus fort de ce mot.

par **Raymond H. LÉVY***

Lundi 17 novembre 1986 : à Bruxelles, où nous avons élu domicile du fait de mes fonctions dans la sidérurgie wallonne, ma femme et moi regardons un film à la télévision lorsque, à 20 h 30, vient s'afficher, en surimpression au bas de l'écran, l'annonce de l'assassinat, à Paris, du président de la Régie Renault.

Georges Besse et moi entretenions, de longue date, des relations amicales. En 1980, le ministre de l'Industrie, André Giraud, avait un moment cru pouvoir obtenir le remplacement d'Albin Chalandon, à la tête d'Elf Aquitaine, par Georges Besse auquel, dans le même projet, je devais succéder à la tête de Cogema ; d'où, entre nous, un certain nombre de rendez-vous au cours desquels Georges Besse me présentait et m'expliquait Cogema, à l'inoubliable façon d'un gros propriétaire terrien faisant le tour de ses trésors, tandis que je lui décrivais dans le détail l'entreprise qu'il devait être appelé à diriger.

La suite ne fut pas tout à fait celle qu'André Giraud avait prévue, et c'est en tant que chefs d'entreprises publiques parachutés en février 1982 que nous devons nous retrouver par la suite à intervalles réguliers. Et c'est le président de Renault que je rencontrai dans les premiers mois de 1985. Je le vois encore, m'introduisant dans son bureau et me le présentant, d'un geste large, par ce seul mot : « Voilà ! », exprimant parfaitement son sentiment devant l'argent dépensé pour un équipement de cette qualité –

devrais-je dire : de cette richesse ? –, par une entreprise que sa gestion promettait alors à la faillite et qui, de fait, eût été en faillite si son actionnaire n'eût pas été l'Etat. Une entreprise à laquelle il convenait d'abord de rappeler sa véritable raison d'être : offrir à ses clients des voitures de qualité, produits du travail d'un personnel compétent engagé au service du seul intérêt de l'entreprise, et confirmer par ses résultats sa reconnaissance matérielle envers ses actionnaires, en l'occurrence l'Etat, c'est-à-dire les contribuables.

A ceux qui ne comprenaient pas ce que devait être cet engagement, le nouveau patron allait faire réaliser leur erreur en obtenant, lors de la grève du Mans à l'automne 1985, l'appui des non-grévistes qu'une action violente empêchait alors de travailler, et en sanctionnant par un licenciement, à l'été 1986, dix meneurs fiers d'avoir peint à Billancourt les lettres SS sur les vêtements de leurs cadres. Qui ne se souvient des démonstrations publiques des « dix de Billancourt », parfois soutenus politiquement en haut lieu, et dont Renault ne fut libéré qu'après plus de trois ans de procédures judiciaires ?

Tout a été dit dans les pages qui précèdent sur le redressement engagé par Renault dès 1985 et sur un espoir qu'illustre mieux que tout discours la photo que nous avons tous en mémoire, prise au Salon de

* X46, président d'honneur de Renault, vice-président honoraire du Conseil général des Mines.





© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Une masse de jeunes enfants emplit un « Espace », avec, au milieu d'eux, Georges Besse tenant le volant : le pilote garant, pour tous ces jeunes, de l'avenir symbolisé par cette voiture, alors la seule de son espèce sur le marché européen ». *Salon de l'Automobile de Paris, automne 1986.*

l'Automobile de Paris à l'automne de 1986 : une masse de jeunes enfants emplissant un « Espace », pressant au milieu d'eux Georges Besse au volant : le pilote garant, pour tous ces jeunes, de l'avenir symbolisé par cette voiture, alors la seule de son espèce sur le marché européen.

Un mois après cette date tragique du lundi 17 novembre 1986, j'étais appelé à recueillir les premiers fruits de ce redressement et à en conduire la suite – une perte largement réduite en 1986, un premier résultat positif dès 1987 –, hanté comme je l'étais par l'engagement qui devait être le mien devant tous les « Renault » : ne décevoir à aucun prix l'espérance que, à travers la simplicité de ses énoncés – un franc est un franc – et la force de son autorité, Georges Besse avait su ouvrir aux dizaines de milliers de travailleurs sans doute conscients, pour la plupart, que l'entreprise dont dépendait leur vie professionnel venait de frôler une catastrophe mortelle.

D'un obscur engagement scolaire dans l'Auvergne profonde au sauvetage de la première entreprise automobile française, quelles leçons pouvons-nous tirer de la vie et l'action d'une personnalité, je dirai simplement d'un « homme », au sens le plus fort de ce mot ? Je souhaiterais pour ma part en retenir trois.

Je tirerai la première du récit d'un incident que chacun aura pu lire dans les pages précédentes de ce numéro, et que j'appellerai l'incident du carnet scolaire. Je veux parler de l'importance, que je qualifierai d'inconditionnelle, qui s'attache au parcours scolaire.

On ne dira jamais assez que c'est dans ce parcours, pour de multiples raisons physiologiques et psychologiques, et parce qu'il offre au jeune une occasion de développement intellectuel et moral qu'il ne retrouvera plus jamais par la suite, que se forge sa personnalité et que se constituent ce que, dans un vocabulaire moderne, on pourrait nommer ses « fichiers » et ses « logiciels », en bref les atouts qu'il pourra faire valoir dans sa vie professionnelle comme, aussi, dans sa vie tout court.

Les enseignants, depuis l'école maternelle jusqu'aux classes terminales, sont certainement conscients de leur responsabilité ; les parents doivent aussi la comprendre ; tous ensemble, parents, enseignants, et responsables des programmes et des parcours, doivent en permanence être pénétrés de l'importance vitale, pour chacun, de tirer de ces années, sans faiblesse aucune, le meilleur parti possible. Je dis *sans faiblesse aucune*, car je ne connais pas de constat plus désolant pour nos





jeunes, comme pour notre pays tout entier, que l'énoncé des lacunes de certains à l'issue du cycle primaire, ou l'énumération des échecs qui suivent la fin du parcours secondaire.

Notre pays est en droit d'exiger, de ceux qui conçoivent et gèrent l'Éducation nationale, que leurs efforts soient entièrement consacrés, sans dérive « pédagogique » aucune, à faire des jeunes qui leur sont confiés des têtes « bien faites » mais aussi « bien pleines », afin qu'ils puissent tirer le meilleur parti de leur vie après leur sortie du système scolaire. Ce qui précède vaut, naturellement, pour les études supérieures, dans quel qu'environnement qu'elles soient conduites.

Sans ce parcours scolaire, sans la rigueur avec laquelle il lui a été imposé, il n'y aurait pas eu le Georges Besse que nous avons connu.

La seconde leçon est celle du respect de la « règle » dans le comportement personnel, loin de ce que j'appellerai la tentation de la facilité.

Il m'a été rapporté que l'une des premières décisions du nouveau dirigeant de Renault avait été de supprimer la moitié des éclairages, à l'esthétique certainement flatteuse mais largement superflue, des couloirs du siège social. Il s'agit, bien évidemment, d'un geste symbolique, à rapprocher de cette affiche placardée partout sur les lieux de travail : « un franc est un franc ». Chacun de nous, dans sa vie quotidienne, est confronté à cette tentation de la facilité ; y céder dans sa vie personnelle peut déjà comporter des conséquences fâcheuses, mais s'y abandonner sur les lieux où ceux qui vous ont fait confiance attendent de vous que vous mettiez au service de votre tâche le meilleur de vous-même traduit une faiblesse grave, et sans aucun doute blâmable.

Le mot « règle » comme, dit autrement, le mot « rigueur », peuvent parfois faire sourire. Les faiblesses financières de certains pays européens, sans nécessairement oublier le nôtre, doivent nous rappeler au sérieux que ces mots nous imposent.

La comparaison, actuellement quotidienne dans la presse, entre la situation économique de notre voisin d'outre-Rhin et la nôtre, nous rappelle sans cesse ce que devraient être nos progrès en la matière. Et que penser quand nous voyons chaque jour sur nos écrans une marque d'automobiles fonder sa publicité sur des qualités citées, une par une, comme allemandes, sinon que la rigueur ne passe pas, aujourd'hui encore, comme notre qualité première ?

La rigueur : Georges Besse aurait-il pu lancer comme il l'a fait le redressement de Renault sans cette qualité-là ? Enfin, j'aimerais mettre en avant la nécessité pour chacun, dans sa vie personnelle, mais aussi dans sa vie professionnelle et plus encore à des postes de responsabilité, de faire preuve de « caractère ».

À l'appui du sens que je souhaite que l'on entende par ce mot, le grand dictionnaire Robert donne la citation suivante de Chateaubriand : « Madame Rolland avait du caractère plutôt que du génie : le premier peut donner le second, le second ne peut donner le premier ».

Georges Besse avait du « caractère ». Nul ne doute de ce qu'étaient ses facultés intellectuelles – le génie, dont parle Chateaubriand –, mais elles auraient été peu de chose, elles n'auraient pas fait de lui le chef d'entreprise exceptionnel dont il a démontré la capacité, sans ce « caractère » que d'aucuns – et parfois l'État lui-même – tolèrent mal chez leurs subordonnés, mais dont nous savons bien qu'il est la condition nécessaire du succès, dans toutes les circonstances, et, au premier chef, dans les circonstances difficiles.

Telles sont les leçons que j'aimerais tirer de la vie qui vient de nous être rappelée. Telles sont les questions que j'aimerais me poser si j'avais, dans une position aujourd'hui imaginaire, à choisir pour une entreprise, et tout particulièrement pour une entreprise se trouvant dans la situation extrême qui était celle de Renault en 1985, un dirigeant de la qualité de Georges Besse.



La nouvelle usine d'enrichissement d'uranium d'AREVA, digne héritière de la vision industrielle de Georges Besse

AREVA a donné à sa nouvelle usine d'enrichissement d'uranium le nom de Georges Besse, qui fut l'une des grandes figures du programme nucléaire français.

Une nouvelle usine qui fait appel aux technologies les plus performantes (comme la centrifugation) et qui s'inscrit dans une démarche de développement durable.

par **Luc OURSEL***

Georges Besse présida aux destinées de quelques unes des plus belles entreprises industrielles françaises. Dans le domaine de l'énergie atomique, il fut président du directoire de la société EURODIF, directeur général puis président-directeur général de COGEMA, dont les activités se trouvent regroupées aujourd'hui au sein d'AREVA. Ces importantes responsabilités exercées au sein des entreprises du secteur nucléaire conjuguées au travail qu'il a effectué pour le CEA, notamment sur le projet de développement de la séparation isotopique par diffusion gazeuse, font de Georges Besse l'une des grandes figures du programme nucléaire français dont les bienfaits se font ressentir depuis plus de trois décennies.

En 1988, COGEMA a souhaité rendre hommage à son ancien dirigeant en attribuant son nom à l'usine d'EURODIF, une société qu'il avait fondée en 1973 et dont AREVA est l'actionnaire majoritaire. Ces installations où l'uranium est enrichi par la technique dite de diffusion gazeuse répondent depuis 1979, sur le marché international, aux besoins des producteurs d'électricité à partir de l'énergie nucléaire, à commencer par EDF.

Pour maintenir son avance et préparer l'avenir, AREVA a décidé il y a une dizaine d'années de moderniser son outil industriel d'enrichissement de l'ura-

* Président du Directoire d'AREVA.



LUC OURSEL

© AREVA, TAILLAT JEAN-MARIE

Vue d'ensemble du site du Tricastin. AREVA, établissement de Pierrelatte, France.

nium. D'un coût global de 3 milliards d'euros, ce projet est l'un des plus importants investissements industriels de la décennie en France. Il est appelé à se substituer à l'usine actuelle qui, après plus de trente années de bons et loyaux services ne pouvait plus répondre ni aux critères économiques imposés par la vivacité de la concurrence, ni aux critères écologiques auxquels doit satisfaire toute entreprise soucieuse d'assumer sa responsabilité en matière de développement durable.

Afin d'assurer la continuité des livraisons aux clients et de permettre d'effectuer la transition dans les meilleures conditions sociales possibles, les nouveaux équipements prendront progressivement le relais de ceux existants. En effet, le caractère modulaire du procédé utilisé, autorise la mise en service de plusieurs cascades de centrifugeuses chaque mois jusqu'à l'atteinte de la capacité nominale de l'usine.

Pour l'implantation de sa nouvelle unité de production, le groupe a voulu rester fidèle au site du Tricastin. L'industrie nucléaire est présente depuis 1960 sur ce complexe industriel unique en Europe, où se trouvent réunies les activités de conversion d'uranium, d'enrichissement, de défluoration, de fabrication de combustible, d'assainissement assurées par AREVA et de production d'électricité nucléaire par EDF.



© AREVA, PETITOT NICOLAS

Usine Georges Besse II, inaugurée le 14 décembre 2010, site du Tricastin, France.

Fidèles à l'histoire industrielle d'une région, fidèles aussi à la dimension humaine de l'industrie nucléaire, les dirigeants d'AREVA ont voulu que la nouvelle



usine prene le nom de Georges Besse II. Quoi de plus légitime au-delà du devoir de mémoire, tant la décision stratégique de construire cette usine procède de la vision qui anima le capitaine d'industrie tout au long de sa carrière hélas trop tôt interrompue dans les conditions dramatiques que l'on sait. Une vision que Jacques Lesourne, autre grande figure de l'industrie française, économiste de renommée mondiale, a exprimé dans un éloge posthume à son ami : « Il n'avait pas eu besoin de manuel pour comprendre que la gamme des activités d'un groupe industriel n'est pas une donnée pour l'éternité, mais doit être adaptée en permanence en fonction du potentiel de chaque élément du portefeuille ».

Mus par la même démarche intellectuelle, les successeurs de Georges Besse ont ainsi compris que l'activité d'enrichissement, un élément majeur dans le portefeuille de l'offre intégrée d'AREVA, devait s'adapter sans tarder à son marché. Hautement concurrentiel, celui-ci se caractérise par une recherche constante de compétitivité, de fiabilité et de flexibilité. En particulier, la voracité en énergie de l'usine d'EURODIF - elle est en France le plus gros consommateur d'électricité -, lui interdisait de répondre aux critères commerciaux, industriels et environnementaux d'aujourd'hui.

LA CENTRIFUGATION, UNE TECHNOLOGIE TRÈS PERFORMANTE

Quatre grands acteurs détiennent 95 % des capacités totales installées de production d'uranium enrichi. Ils utilisent deux procédés à l'échelle industrielle. D'une part, la diffusion gazeuse utilisée depuis plus de trente ans par AREVA dans l'usine Georges Besse et par USEC aux États-Unis et, d'autre part, la centrifugation utilisée par URENCO avec une technologie éprouvée depuis 1992 au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas, ainsi que par ROSATOM en Russie, CNNC en Chine et JNFL au Japon. C'est cette technologie avancée qu'AREVA a retenu pour l'usine Georges Besse II et, à terme, pour sa petite sœur américaine d'Eagle Rock (Idaho).

Les progrès réalisés à la fin des années 1980, dans le domaine de la résistance des matériaux en fibre de carbone, ont permis à la centrifugation d'être considérée comme la technologie de référence en matière d'enrichissement de l'uranium. Ce procédé consiste à faire tourner à très haute vitesse un bol cylindrique dans lequel est introduit de l'uranium sous forme gazeuse, l'hexafluorure d'uranium (UF₆). Sous l'effet de la force centrifuge, les molécules les plus lourdes de l'UF₆ (U₂₃₈) se concentrent à la périphérie tandis que les plus légères (U₂₃₅) migrent vers le centre. Cette étape élémentaire de séparation des molécules est répétée au sein d'un ensemble de centrifugeuses mises en série, appelé « cascades ».

Le modèle de centrifugeuse TC12 développé par ETC offre les meilleures garanties en termes de compétitivité, d'économie d'énergie, de fiabilité technique et d'impacts environnementaux. Pour pouvoir en doter l'usine Georges Besse II, AREVA a signé, le 24 novembre 2003, un accord avec URENCO en vue de prendre une participation de 50 % dans ETC qui conçoit et fabrique ces équipements. Par ailleurs, depuis le 3 juillet 2006, AREVA dispose du droit d'utilisation de la technologie de centrifugation pour sa mise en œuvre dans l'usine Georges Besse II.

La finalisation de l'accord a dû satisfaire à deux conditions suspensives préalables à son entrée en vigueur. La première, liée à la situation du marché, a été levée le 6 octobre 2004, la Commission européenne ayant considéré que la concurrence sur le marché de l'enrichissement entre URENCO et AREVA n'était pas remise en cause. La seconde a été remplie le 3 juillet 2006, à l'issue d'un processus diplomatique (le traité de Cardiff) entre la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Au final, toutes les parties ont eu gain de cause. AREVA et URENCO restent concurrents dans la vente de services d'enrichissement tandis qu'ETC, bailleur du procédé de centrifugation, demeure le seul propriétaire de la technologie et la met au service de ses clients, parmi lesquels figure AREVA. ET France (ETF), filiale d'ETC implantée sur le site du Tricastin, est, quant à elle, en charge de l'installation des centrifugeuses et de leur mise en service.

UNE USINE TRÈS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

Les performances environnementales de l'usine Georges Besse II n'ont rien à envier à ses performances industrielles. Conçue, dès l'origine, dans l'esprit du développement durable, son impact est encore plus faible que celui de sa devancière, l'usine Georges Besse I d'EURODIF.

Parmi ses caractéristiques les plus remarquables, la centrifugation s'illustre par sa sobriété en énergie avec une consommation d'électricité cinquante fois inférieure à celle de la diffusion gazeuse. Autre avantage majeur, son procédé ne nécessite pas de prélèvement d'eau dans le Rhône pour le refroidissement. Si l'on ajoute que la hauteur des bâtiments est deux fois moins importante que celle de l'usine actuelle et que le fonctionnement des machines n'entraîne aucune nuisance sonore, on peut légitimement considérer que l'usine Georges Besse II constitue un modèle d'intégration dans le paysage et dans l'environnement. Fortes de telles avancées, les nouvelles installations d'enrichissement d'uranium d'AREVA s'inscrivent pleinement dans la démarche de progrès continu et de développement durable poursuivie par le Groupe.



De même, les faibles quantités de matières mises en œuvre et le fonctionnement sous vide, caractéristiques intrinsèques du procédé de centrifugation, confèrent à l'usine Georges Besse II un très haut niveau de sûreté. L'ensemble des risques, y compris ceux inhérents aux séismes, inondations, chutes d'avions, incendies, explosions, ont été pris en compte, conformément aux prescriptions techniques de l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN).

UNE USINE MODULAIRE

La nouvelle usine d'enrichissement du groupe AREVA est constituée de deux unités d'enrichissement correspondant à une capacité de production de 7,5 millions d'UTS (1), avec une extension possible jusqu'à 11 millions d'UTS, en fonction de l'évolution du marché. Pour être en mesure de fournir l'ensemble de ses clients et assurer une transition sans problème entre 2012 et 2016, AREVA a constitué des stocks. De même, l'entrée en service progressive des installations va permettre de gérer au mieux la question sociale pour les 1 200 salariés que compte EURODIF.

Chaque unité d'enrichissement comprendra un atelier d'assemblage des centrifugeuses (CAB), un bâtiment abritant les bureaux et la salle de commande (CUB), des annexes pour les fonctions de purification, d'alimentation et de soutirage de l'hexafluorure d'uranium (UF₆), ainsi que les modules où seront regroupés l'ensemble des halls de cascades de centrifugeuses.

La première unité (unité Sud) est implantée sur la commune de Bollène, la seconde (unité Nord) sur celle de Pierrelatte. Fin 2009, l'usine est entrée en fonctionnement opérationnel avec la mise en rotation de la première cascade de l'unité.

La Société d'Enrichissement du Tricastin (SET), filiale d'AREVA, est le maître d'ouvrage et l'exploitant de l'usine Georges Besse II. Fin 2009, l'entreprise comptait près de 143 personnes en charge de la préparation du démarrage de l'exploitation et 27 personnes en charge de la maîtrise d'ouvrage. Afin de préparer les équipes à l'entrée dans la phase d'exploitation de l'usi-

(1) L'Unité de Travail de Séparation (UTS) est l'unité de mesure des services d'enrichissement.



© AREVA, PETITOT NICOLAS

Site de Georges Besse II Sud Unité 1, septembre 2010.



ne, de nombreuses sessions de formation, intégrant cours théoriques et travaux en groupes, ont été organisées depuis 2004. À l'horizon 2016, en phase d'exploitation complète de l'usine Georges Besse II, la SET aura un effectif de 450 salariés. Aux côtés d'AREVA (actionnaire majoritaire qui commercialise les UTS produites par l'usine), la société *holding* de la SET accueille six partenaires dans son capital, dont GDF Suez, les sociétés japonaises Kansai et Sojitz et l'électricien coréen KHNP pour un total de 10 %.

Ces installations de haute technologie vont permettre à AREVA, qui détient environ le quart du marché de l'enrichissement mondial, de continuer à faire la course en tête et à l'industrie nucléaire française de se doter d'un nouveau fleuron industriel à la hauteur de sa réputation. Une réputation qui doit beaucoup à des hommes comme Georges Besse, dont la mémoire reste très présente dans le groupe AREVA.

L'ENRICHISSEMENT DE L'URANIUM DANS LE CYCLE DU COMBUSTIBLE NUCLÉAIRE

Le minerai d'uranium n'est pas directement utilisable comme combustible nucléaire pour produire de l'électricité. Pour qu'il puisse fournir la chaleur nécessaire par fission, il doit faire l'objet d'un cycle d'opérations qui comprend plusieurs étapes industrielles dont celle de l'enrichissement.

L'uranium est un métal composé principalement de deux atomes très semblables, différenciables par leur masse, appelés isotopes : l'uranium 238 (99,3 %) et l'uranium 235 (0,7 %). Peu abondant dans l'uranium naturel, l'uranium 235 est le seul à libérer de l'énergie par fission. L'enrichissement consiste à augmenter la concentration en uranium 235 (autour de 4 %) pour obtenir une matière utilisable dans les réacteurs nucléaires.



Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat*

TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

François de Wissocq, qui succéda à Georges Besse à la présidence de la Cogema, eut l'occasion de préparer en 1993 un exposé sur la carrière de son prédécesseur. Il se trouve que ce travail portait principalement sur son passage dans le nucléaire, ce qui est somme toute logique : c'est là que Georges Besse passa l'essentiel de sa carrière et c'est le domaine que François de Wissocq eut à approfondir par lui-même, au sein des services des ministères chargés de l'Industrie et de l'Energie, puis à la Cogema. Les textes de Christian Marbach ne portant pas spécialement sur ce domaine, il a semblé utile de fournir aux lecteurs de ce numéro l'éclairage apporté à ce niveau par François de Wissocq. Ce dernier a volontiers accepté que nous publiions son texte, qu'il avait déjà fourni à l'Institut d'Histoire de l'Industrie, pour la rédaction du livre consacré à Georges Besse. Rappelons par ailleurs que cette contribution date de 1993 et que, très probablement, elle pourrait être enrichie aujourd'hui par des témoignages ou des textes d'archives devenus disponibles depuis lors.

par **François de WISSOCQ****

*Ce texte est celui d'une conférence prononcée par François de Wissocq à l'Ecole d'ingénieurs de Tours en 1993.

** Ingénieur général des Mines honoraire.





© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Visite d'Edmond Hervé, secrétaire d'Etat à l'Energie, à Cogema en 1982. On reconnaît de droite à gauche : Georges Besse, Edmond Hervé et François de Wissocq (4^e à partir de la droite).

Nul mieux qu'André Giraud n'a su exprimer nos sentiments : « Georges Besse, le France est fière de toi, ton action est en marche, elle sera poursuivie », disait-il au cours de la cérémonie du 21 novembre 1986, aux Invalides.

DES PREMIÈRES ANNÉES JUSQU'À PIERRELATTE

Georges Noël Besse est né le 25 décembre 1927 à Clermont-Ferrand. Nous n'évoquons pas les aspects les plus personnels de sa vie, sauf pour rappeler que c'est grâce à la seule force de l'éducation que lui ont donnée sa famille et les écoles publiques qu'il a pu, en 1948, être reçu à l'Ecole Polytechnique. Il en sort second, choisit d'être ingénieur au Corps des Mines, et rejoint le Commissariat à l'Energie Atomique, dans des circonstances qu'il me faut situer. De 1945 au début des années 1970, l'effort nucléaire français avait porté en premier lieu sur la filière à ura-

nium naturel, de la pile Zoé aux réacteurs à graphite-gaz de Chinon ou Saint-Laurent-des-Eaux, en passant par les piles G de Marcoule.

Mais très tôt, certains responsables de la Défense et du Commissariat à l'Energie Atomique pensent qu'il ne faut pas être absent de l'autre filière, celle de l'uranium enrichi. L'une des deux armes américaines utilisées au Japon est issue de cette voie, dont on verra ensuite qu'elle est nécessaire pour passer au stade thermonucléaire et pour produire de l'énergie avec des réacteurs dont la taille soit compatible avec les dimensions d'un sous-marin. Cette voie, au fil du temps, se révélera aussi plus économique que la voie du graphite-gaz pour des réacteurs électronucléaires de puissance destinés aux grands réseaux électriques.

On s'attaque donc au sujet à partir de 1952 ; dans ce cadre, la petite équipe qui travaille au Laboratoire central des poudres comprend trois camarades de promotion de Georges Besse : Pierre Plurien, Gaspard Dreyfus et Oleg Bilous. Il leur faut un chef de projet





et, unanimes, ils vont penser à lui parce qu'il est la figure la plus populaire de la promotion.

Réputé pour son énorme puissance de travail, il était plus connu encore de ses camarades pour sa disponibilité, pour la simplicité avec laquelle il les aidait à se préparer aux examens généraux de l'école, en leur faisant comprendre de façon lumineuse ce qui leur avait échappé. Bon scientifique, certes, mais déjà meneur d'hommes puisque, volontaire pour l'équipe de rugby nouvellement créée, il en est l'un des participants les plus redoutables.

Plurien, Dreyfus, Bilous se sont donc choisis Besse comme capitaine. C'est Bilous qui l'appelle à Béthune, le convainc plus ou moins à venir aux renseignements. Il se retrouve alors dans le bureau de Pierre Guillaumat, administrateur général du CEA, et il est recruté avant d'avoir eu le temps de discuter. Il dira lui-même, en 1985, lorsque Pierre Guillaumat lui remettra sa cravate de commandeur de l'Ordre national du Mérite :

« J'ai basculé dans le nucléaire, sans l'avoir voulu vraiment ; j'étais à la fois amusé et un peu furieux. Je ne me croyais pas spécialement timide, mais j'étais resté sans voix devant la volonté que vous représentiez ».

La tâche à accomplir est incroyable. On savait, en France, au début des années 1950, que divers procédés étaient possibles, mais que les Américains

s'étaient finalement concentrés sur la «diffusion gazeuse», un procédé qui nécessitait d'énormes usines et s'avérait gros consommateur d'électricité. Pour tout document, l'on disposait d'un article de *Sciences et Vie* et d'un rapport américain de 1947.

Il faut donc, en pratique, tout découvrir, expérimenter, mettre au point, des principes du procédé jusqu'aux pilotes et à la réalisation. Le travail sera organisé autour de trois axes principaux :

– Les «barrières», c'est-à-dire les filtres à travers lesquels à chaque passage du fluide, l'hexafluorure d'uranium, un infime enrichissement sera obtenu. Il faudra longtemps pour choisir la solution la plus fiable et performante : elle ne sera arrêtée qu'entre 1961 et 1964, pour Pierrelatte ;

– Les compresseurs, absolue merveille technique dans le cas du centre de Pierrelatte, où certaines machines, mises en pièce à l'origine, ont atteint 200 000 heures de fonctionnement ; un moteur d'automobile fonctionne quelques milliers d'heures seulement !

– Enfin, autre défi technologique, le fluide lui-même, corrosif et dangereux, et dont des années de fonctionnement dans la centrale de Pierrelatte, puis Eurodif, auront montré qu'il a été totalement maîtrisé.

Le directeur industriel du CEA, Pierre Taranger, savait tirer le meilleur d'une équipe plutôt «bouillonnante». Ayant créé la société Ussi, qui fédérait six grandes



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

A Pierrelatte, le 6 novembre 1967, le général de Gaulle dira que de telles réalisations «permettent de montrer et de présenter ce que vaut un peuple, ce qu'il vaut dans son temps, ce qu'il sait faire, ce qu'il veut faire». *Visite du général de Gaulle (2^e à droite) à l'usine militaire de Pierrelatte le 6 novembre 1967. Georges Besse est le 2^e à gauche, debout, penché et attentif.*



entreprises françaises pour assurer l'architecture industrielle et la construction du projet, avec Richard Baumgartner à sa tête, il en confia la direction générale à Georges Besse. Le calendrier très tendu fixé par le Président de la République, impliquait que l'on prenne le risque de lancer les études et une partie de la construction avant que les choix définitifs ne soient faits sur des composants essentiels, tels que les barrières : c'était une énorme difficulté.

La construction a commencé en 1960 : la première des quatre usines de Pierrelatte a produit en janvier 1965 et le dernier groupe est entré en service en avril 1967 ; le général de Gaulle, à Pierrelatte, le 6 novembre 1967, dira que de telles réalisations « permettent de montrer et de présenter ce que vaut un peuple, ce qu'il vaut dans son temps, ce qu'il sait faire, ce qu'il veut faire ». Il ne pouvait y avoir de meilleur éloge aux ingénieurs et serviteurs de l'Etat qu'étaient Georges Besse et ses équipes.

Deux exemples situeront son approche de tels sujets. Très tôt, il chiffre le projet. Il y a dans les archives de l'enrichissement, une note de sa plume de 1956 (il a vingt-huit ans !) donnant un premier ordre de grandeur des performances d'une usine, de son coût, de ses besoins en électricité, significatifs au regard de la production française ; les ordres de grandeur donnés au général de Gaulle, deux ans plus tard, par le CEA, resteront très voisins de ces chiffres là.

Et déjà, quel sens des responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs ! Au printemps de 1956, le budget de l'Etat est morose, les études des ingénieurs des Poudres, en plein démarrage, risquent d'être stoppées net. Georges Besse réunit ses camarades, au café de la Marine, quai Henri IV, dont ils étaient familiers, leur explique la situation, envisage avec eux un reclassement, qui fut heureusement progressif. Car quelques mois plus tard, l'échec de l'opération militaire de Suez, lié notamment aux menaces nucléaires dont la France et la Grande-Bretagne furent l'objet, conduisit le gouvernement de Guy Mollet à donner l'ordre de reprendre, toutes affaires cessantes, ces développements nucléaires.

DE PIERRELATTE À EURODIF : G3A, ALCATEL, CIT-ALCATEL

En 1964, les travaux de Pierrelatte approchent de leur fin. Richard Baumgartner, qui a apprécié Georges Besse au sein d'Ussi l'orienté vers G3A (Groupement Atomique Alsacienne Atlantique), puis vers Alcatel. G3A, société d'ingénierie d'environ trois cents personnes, a accompli des performances remarquables, en particulier à Marcoule où elle fut appréciée de Pierre Guillaumat. Georges Besse en prend la direction générale alors que l'Élysée est fort mécontent des

retards pris pour la fourniture des combustibles nécessaires à la force de frappe. G3A va contribuer à la résolution de ce problème en dessinant des machines sophistiquées de déchargement du combustible irradié ; il faut aussi inscrire à son palmarès le réacteur à haut flux de Grenoble, les réacteurs à eau lourde « Célestins », à Marcoule (qui portent encore la marque de Georges Besse), et « Rapsodie » à partir duquel se développera la filière des réacteurs à neutrons rapides. Le directeur scientifique et technique de G3A à l'époque, André Ertaud, raconte qu'il avait été frappé par la simplicité de relation de Georges Besse, directeur général à 36 ans :

« *Je sais que je suis jeune, mais ça me passera* », s'excuse-t-il au cours de leur premier entretien. Cela ne lui a pas vraiment passé.

En 1968, Richard Baumgartner confie à Georges Besse la présidence d'Alcatel, qui, comme G3A et Alstom, était issue de l'ancienne Société Alsacienne de Constructions Mécaniques, mais Alcatel fusionne peu après avec la CIT, sous la présidence d'Ambroise Roux et la direction générale de Georges Pébereau. Georges Besse devient alors directeur général adjoint du nouvel ensemble, en charge des activités mécaniques, qui comprennent, entre autres, des ateliers de mécanique fine à Annecy ; il va diversifier ces ateliers en implantant sur le même site la partie mécanique de la production des combustibles des réacteurs gaz graphite. Ceci est l'amorce d'une société, la SICN (Société Industrielle de Combustible Nucléaire), qu'il prendra soin d'acquérir dix ans plus tard, lorsqu'il sera aux rênes de Cogema.

Sans doute cette époque a-t-elle enrichi son expérience en le mettant au contact de l'industrie mécanique et de la gestion d'importants ensembles de production (CIT-Alcatel comptait plus de dix mille personnes). Nul doute qu'il en ait tiré parti chez Cogema, Pechiney et Renault. De même, la gestion financière propre au groupe d'Ambroise Roux a contribué à sa maîtrise de la lecture des bilans, à son goût pour de solides provisions et à son expérience des acquisitions et des fusions ; à vrai dire, en bon enfant du Puy-de-Dôme, il considérait déjà l'état de la trésorerie comme le véritable juge de paix. C'est un langage que l'on n'a pas oublié ensuite chez Cogema, Pechiney, ou Renault.

Georges Besse diversifie CIT-Alcatel, tout d'abord en industrialisant le procédé laser, dont la découverte scientifique est récente : 1960 ; un prix Nobel est attribué en 1964, les laboratoires français y travaillent et Georges Besse, en pionnier, lance les premières applications industrielles, pour les besoins du CEA, en particulier la « fusion », pour la télémétrie et pour des équipements de productique (soudure, coupe, etc.). Il crée aussi, selon un concept entièrement nouveau, la Générale de Services Informatiques (GSI), devenue aujourd'hui un groupe européen de services informatiques de quelque



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

FRANÇOIS DE WISSOCQ

Vue aérienne de l'usine Eurodif (aujourd'hui usine Georges Besse I).

trois mille personnes. La principale difficulté, dans ce métier nouveau, résidait dans la perfection de l'exécution. Pour le traitement informatique de la paie ou la facturation de ses clients, on doit, comme pour le nucléaire, aller vers le zéro défaut ; il y fallait le caractère exigeant et le sens du concret de Georges Besse, qu'il manifeste aussi à la tête de la Compagnie Générale d'Automatisme où, entre autres choses, il met au point les matériels de lecture des cartes magnétiques, en particulier pour l'accès au métro. Pour le compte de la Société Générale, il dirige la réalisation des premiers distributeurs automatiques de billets de banque, Bancomat : cela ne se passe pas sans quelques problèmes, ni quelques « rognés » de sa part et, comme pour Pierrelatte où le procédé avait été testé par des pilotes, Georges Besse prend la précaution d'essayer ces machines... cette fois, avec de faux billets obligamment prêtés par la Banque de France.

EURODIF

On a peine à croire qu'un même homme ait pu faire tout cela ; et pourtant, au début des années 1970, tout en œuvrant à CIT-Alcatel, il aide aussi Ussi à survivre

en attendant de nouveaux programmes, qui vont venir avec Eurodif.

La genèse d'Eurodif contient deux chapitres : une grande bataille politique et économique ; puis une réalisation qui est un modèle de management. Si Georges Besse a eu le premier rôle dans cette phase-ci, il a été, avec Michel Pecqueur, un des précieux seconds d'André Giraud pour la phase précédente.

Au début des années 1970, il apparaît, en France comme à l'étranger, que la filière à eau légère a gagné la partie et que les besoins en uranium enrichi vont aller croissant. Mais où le faire enrichir ? Essentiellement aux Etats-Unis, un peu en URSS. Les Américains utiliseront cette position dominante jusqu'à l'extrême limite, en particulier pour faire obstacle à toute réalisation qui leur soit extérieure. En Europe, les intérêts sont divergents ; il y a querelle de procédé entre la diffusion gazeuse et l'ultracentrifugation réputée plus flexible et moins lourde en investissement.

André Giraud va donc mener sa bataille, tant extérieure qu'intérieure, après avoir arrêté sa stratégie avec une clairvoyance extrême dès le 23 novembre 1970. Elle consistera à se trouver des alliés fidèles en Belgique, en Italie et en Espagne, et à présenter des propositions attrayantes par rapport aux offres américaines aux moments cruciaux de la compétition, avec



l'appui des autorités françaises, et en tout premier lieu de Georges Pompidou. Ainsi naît Eurodif, en avril 1972, groupement d'intérêt économique entre entités nucléaires des pays intéressés, présidé initialement par Michel Pecqueur et géré par Georges Besse. Cette structure permettra au CEA, en mars 1973, de contrer les exigences américaines ; et surtout d'être prêt pour la décision finale de construire l'usine lorsque la guerre du Kippour et l'embargo pétrolier conduisent le gouvernement de Pierre Messmer à lancer une grande politique énergétique. Le 23 novembre 1973, le gouvernement annonce à l'Assemblée nationale que la construction de l'usine sera réalisée pour mise en production en 1979. Le pari sera tenu, mais il faut souligner que s'il a pu être pris - et gagné -, c'est parce que Georges Besse était lui-même parfaitement prêt à la fin de 1973. L'expérience acquise à Pierrelatte, le talent de Georges Besse, le maintien d'une compétence à Ussi : autant d'atouts qui donnaient à André Giraud une main gagnante. A compter du 1^{er} janvier 1974, les études de détail vont s'engager à un rythme accéléré, les effectifs d'Ussi remontent à cinq cents personnes et l'ingénierie va travailler ferme pendant deux ans, avant de dérouler la phase de construction proprement dite, menée de façon extrêmement rapide à compter de 1976. Pour situer quelques ordres de grandeur, l'usine est capable d'alimenter une centaine de réacteurs de 1 000 MW, et l'échelle du projet, avec les réacteurs d'EDF associés, se compare à celle du tunnel sous la Manche. Le 9 avril 1979, le premier conteneur d'uranium enrichi peut être livré, en présence de Raymond Barre, et le programme est donc tenu, en délais, mais aussi en coût. L'achèvement des quatre usines se poursuivra jusqu'au printemps 1982, où les 1 400 étages sont en fonctionnement et la pleine capacité atteinte.

La perfection avec laquelle ce programme se déroule contraste avec les difficultés qu'a rencontrées la réalisation de Pierrelatte. Pourquoi ? A Pierrelatte, il a fallu mener en même temps les dernières études sur les composants, les tests sur pilote, la réalisation de l'usine. Pour Eurodif tout, ou presque, était connu au 1^{er} janvier 1974.

D'autre part, la nécessité de faire avancer en parallèle le procédé et la construction de l'usine avait conduit, pour Pierrelatte, à une grande complexité de la maîtrise d'ouvrage au CEA, dont Georges Besse avait mesuré les inconvénients. Rien de tout cela pour Eurodif où une même main, la sienne, tient une maîtrise d'ouvrage, d'ailleurs limitée à quelques personnes de haute qualité, et une équipe d'ingénieurs puissante, chez Ussi.

Avec Eurodif, Georges Besse a réalisé un grand projet ; il en a fait aussi une belle affaire industrielle, grâce au montage financier de contrats irrévocables négociés avec les actionnaires, qui étaient aussi les clients.

Cette immense machine, conçue pour fonctionner à longueur d'année au voisinage de sa pleine capacité,

s'est révélée à l'usage être flexible techniquement, et résistante financièrement. Il a été possible, dans les années 1980, de faire face aux défaillances de certains clients, les Iraniens en particulier, et de répondre aux besoins de «modulations» d'électricité en France, tout en remboursant les dettes comme il était prévu. Il est vrai que pour ce qui concerne l'Iran, Eurodif put bien défendre ses intérêts et, après plus de dix ans de bataille juridique, les faire prévaloir grâce aux actions juridiques vigoureuses que Georges Besse avait engagées dès 1979.

Ajoutons que, commercialement, Georges Besse avait su convaincre les clients les plus prudents du monde, les électriciens japonais, de faire confiance à Eurodif et de passer commande dès 1974 de livraisons représentant 10 % de la capacité d'Eurodif, à effectuer de 1979 à 1989. Nous avons pu, depuis, élargir la clientèle, en Europe, aux Etats-Unis et en Extrême-Orient. C'est cela, la technologie qui réussit.

COGEMA

Comment Georges Besse peut-il conduire simultanément, autant de grandes affaires ? Car, le projet Eurodif à peine engagé, il doit s'impliquer dans l'autre volet stratégique d'André Giraud, la création de la Compagnie générale des matières nucléaires, Cogema.

Au fil du temps, le CEA s'était constitué un potentiel industriel considérable : mines d'uranium en France et à l'étranger, usines de Pierrelatte, de Marcoule, de La Hague, participation dans Eurodif. L'idée d'en faire une société existait depuis la fin des années 1960, et sans doute eût-elle pris corps plus tôt si le «directeur des productions» de l'équipe, Jacques Mabile, n'avait trouvé la mort dans un accident d'avion, le 21 janvier 1971. André Giraud reprend ce projet pour gérer ces activités dans le cadre d'une société anonyme, selon les pratiques de l'industrie, différentes de celles d'un établissement public de recherche et de développement tel que le CEA. L'entreprise ainsi créée peut devenir un acteur majeur du cycle du combustible nucléaire sur la scène internationale et mobiliser des financements auxquels le CEA ne pouvait accéder. Dès l'origine, la possibilité d'ouvrir le capital à des intérêts privés est ouverte – et elle s'est matérialisée récemment avec l'entrée de Total au capital de Cogema. La société est créée le 19 janvier 1976 et elle reçoit les apports du CEA en juillet 1976. Georges Besse en est, à l'origine, directeur général sous la présidence d'André Giraud, puis devient président directeur général en 1978.

L'opération ne va pas de soi. Car l'un des effets du transfert des personnels du CEA à Cogema est de leur faire perdre le statut propre à l'établissement public, pour entrer dans le cadre des conventions collectives



de l'Union des Industries métallurgiques et minières (UIMM). De grandes grèves se déroulent à La Hague et à Marcoule, en 1976 et jusqu'au début de 1977. Georges Besse paiera de sa personne, avec André Giraud et le directeur du personnel, Gérard Bonneau, et obtiendra, au terme de ces conflits, un bilan d'adhésion des personnels CEA au «statut» de la Cogema qui a dépassé 80 %. Ce succès est aussi un bon choix, pour les personnels, dont il m'a paru évident, quelques années plus tard, qu'ils ne regrettaient pas de l'avoir exercé. C'est aujourd'hui un exemple, pour les grandes transformations que le secteur public devra accomplir.

Gérard Bonneau nous rapporte que vis-à-vis des syndicats, qui pourtant ne le ménageaient pas, Georges Besse disait : «Ne leur mentez jamais. Pas de faux semblant. Pas de fausses promesses. Dites-leur la vérité, même si elle est dure». Nous le verrons appliquer les mêmes principes chez Pechiney et chez Renault. Dans les domaines autres que l'enrichissement de l'uranium, Georges Besse organise la stratégie de Cogema selon trois objectifs fondamentaux :

- a) maîtriser la production d'uranium naturel, dont les prix s'envolaient en 1976. La bataille fut âpre, mais son action et celle de ses successeurs font de Cogema, en 1993, le premier producteur mondial ;
- b) obtenir le combustible à partir de l'hexafluorure d'uranium enrichi. Il a fallu beaucoup de talent à Georges Besse pour engager de difficiles négociations avec les deux autres acteurs Framatome et Pechiney. Elles ont abouti, en 1992, à faire de Cogema et Framatome les leaders en ce domaine ;
- c) mettre en œuvre le retraitement des combustibles après leur utilisation dans les réacteurs. Les principes du procédé sont simples : on sépare les composants réutilisables et les déchets, qui seront conditionnés et stockés en fonction de leur radioactivité et de leur durée de vie. Mais la mise en œuvre s'avère très complexe en raison des conditions hostiles où l'on doit travailler : installations inadaptées initialement à ces combustibles très irradiés, nouvelles techniques à mettre au point, problèmes mécaniques inédits.

Georges Besse a mené à Cogema, avec Claude Ayçoberry, la tâche ingrate de maîtriser chacune des difficultés, et cela, dans un climat nouveau où l'opinion publique se faisait beaucoup plus exigeante vis-à-vis des activités nucléaires.

Compte tenu des problèmes des années 1976-82, il fallait avoir une confiance fondamentale dans son savoir-faire pour lancer en même temps le grand projet d'extension de La Hague : deux usines nouvelles UP3 et UP2-800, un investissement de l'ordre de cinquante milliards de nos francs, pour satisfaire les besoins d'électriciens japonais, allemands, belges et, bien sûr, d'EDF.

Je dois souligner que pour mener un investissement d'une pareille ampleur, Georges Besse a, comme toujours, raisonné en homme d'ingénierie, en faisant

reprendre par Cogema la société Saint-Gobain Nucléaire (SGN) qui avait bâti Marcoule et la première usine de La Hague, et où se trouvaient les compétences en matière de retraitement. Epaulée par Ussi, Technip et Technicatome, elle a pu se porter à la dimension du projet en mobilisant plus de trois mille personnes d'ingénierie et elle est devenue l'une des toutes premières sociétés d'ingénierie françaises.

PECHINEY

Nous quittons Cogema pour Pechiney où Georges Besse vient d'être nommé président-directeur général, sur la proposition de Pierre Dreyfus, alors ministre de l'Industrie.

J'y suis arrivé un matin de février, raconte-t-il, tout seul et pas plus rassuré que cela. On m'a reçu, on m'a fait un amphi, en bas, dans les sous-sols. Je suppose que personne n'était réellement plus rassuré que moi. La confiance, pourtant, va s'établir rapidement.

Pechiney a de grands problèmes : deux milliards de perte en 1981, dix milliards de francs de dettes à long terme, de lourdes charges financières. En outre, la société est sous le choc de la nationalisation qui vient d'intervenir. Georges Besse, qui avait du respect pour la qualité des hommes de l'entreprise, a réussi une transition sans traumatisme, facilitée par l'éthique de son prédécesseur, Philippe Thomas, et l'aide du directeur général, Desazars de Montgailhard.

Il obtient des résultats spectaculaires : dès 1984, la situation nette redevient supérieure aux dettes, un profit de plus de cinq cents millions de francs est constaté, de grands investissements (cinq milliards) sont financés par la marge brute d'autofinancement et le produit de cessions heureusement négociées. A la base de ce «nouveau départ», on trouve notamment deux actions :

– La cession de la chimie de Pechiney, a été réalisée au 1^{er} janvier 1983 dans le cadre de la réorganisation de la chimie française et s'est traduite par un allègement des pertes et de l'endettement. Plus généralement, le bilan a été restructuré à travers les désinvestissements, et avec le concours de l'Etat.

– Le jour de son entrée à Pechiney, Georges Besse, qui se souvenait d'Eurodif, s'était penché sur le prix du courant d'EDF, matière première de l'aluminium produit en France. Parallèlement à la restructuration de l'outil de production, il va mener une grande négociation au terme de laquelle il obtient un droit d'usage d'une partie de centrale nucléaire et dispose désormais de courant à un coût en ligne avec le prix de revient hors charges de capital.

A partir de là, Pechiney pouvait reprendre une stratégie offensive, tout d'abord dans sa branche aluminium où, pour la production, la priorité était donnée au Cameroun, à l'Australie et au Québec, avec retrait



parallèle de l'Espagne et des Etats-Unis. De forts investissements dans la transformation de l'aluminium ouvraient la voie à l'absolution ultérieure du groupe vers l'emballage.

Le reclassement de la branche cuivre était organisé, en même temps que les positions de Pechiney dans le nucléaire étaient consolidées par un président qui était bien placé pour reconstruire les rapports avec Cogema et Framatome. Quelques années plus tard, Georges Besse écrivait :

Nous avons fait du beau travail ensemble. Etre capable en plein milieu d'une crise profonde, de se remettre en cause et de reposer les bases de sa propre industrie, être capable d'être assez iconoclaste pour toucher à ce qui a fait la gloire et la fortune de Pechiney est la preuve d'une très grande classe. Le fait que cette équipe l'ait entrepris toute seule est le signe d'une très grande rigueur.

RENAULT

On est venu chercher Georges Besse pour l'enrichissement, en 1955, puis pour G3A, Alcatel, Eurodif, Cogema, Pechiney. On l'appelle au secours le 25 janvier 1985, date à laquelle le gouvernement lui confie la présidence de Renault qui vient d'enregistrer des pertes considérables. La société est en état de choc : Georges Besse ne cherche pas à la rassurer, bien au contraire, fidèle à sa fondamentale droiture vis-à-vis de ses collaborateurs. Mais il sait très vite se faire connaître, « passer » par son langage direct, sa simplicité bourrue, et par sa « présence » physique, symbole d'énergie et de maîtrise de soi.

Il est venu très tôt dans les usines, où la direction ne s'aventurait plus guère. Là, on comprend que le vrai patron, ce ne sont pas les organisations syndicales, qui vont défendre leur « forteresse » au cours de l'année 1985, mais lui et, avec lui, la hiérarchie de la société à qui il a redonné ses responsabilités.

Déjà, à son arrivée à Pechiney, devant les lettres syndicales demandant l'ouverture de négociations à son niveau sur les questions particulières touchant tel ou tel site, il répondait qu'il y avait un directeur d'usine, qui avait son entière confiance et en charge de traiter la question posée. Ainsi ressoude-t-on une équipe.

Chez Renault, on garde un grand souvenir de sa visite à Flins, peu après son arrivée. D'une travée voisine, des représentants syndicaux l'interpellent ; il va vers eux, devant les télévisions qui espèrent un incident et, calmement, discute, explique ce que coûtent les équipements avec lesquels on travaille, qu'il va falloir gagner de quoi les payer, et qu'il améliorera donc la productivité. Il y consacre quinze minutes puis dit, tranquillement, qu'il a fini maintenant. Il s'en va sans encombre.

Son courage physique, sa volonté de dialogue sans langue de bois, ont profondément marqué les personnels de Renault.

La première année a donc été consacrée à prendre la société en main, à colmater les voies d'eau, à pleinement exercer l'autorité de la direction générale, sans concéder de terrain aux organisations syndicales ni aux pouvoirs publics, dont les relations directes avaient, dans le passé, sérieusement interféré avec les responsabilités de la direction.

L'épreuve de vérité a été la grande grève du Mans, d'octobre/novembre 1985 où il a montré qu'il ne lâcherait pas et prouvé qu'une minorité ne pouvait dicter sa loi ; le conflit s'est donc terminé sans concession.

Mais il connaît le coût de ce combat pour ceux qui l'ont mené et il comprend leur désarroi à son issue. Il refusera le champagne que ses amis lui offrent, le dernier soir, pour fêter l'événement. Et, le lendemain, il fera afficher dans les usines une note dont le thème était : *Une direction ne gagne pas contre son personnel. Remettons-nous au travail ensemble.*

Aujourd'hui, en 1993, et bien qu'il ait réduit les effectifs et bloqué les salaires pendant deux ans, vous trouverez toujours sa photo dans les bureaux de Renault. Il est l'homme qui a remis l'organisation en ordre, qui l'a tournée vers de grandes ambitions.

La suite de l'histoire a montré, avec Raymond H. Lévy, que c'est ainsi qu'il fallait mener Renault, qui a atteint les objectifs que lui assignait Georges Besse.

Puis-je, en achevant cet exposé, méditer quelques instants encore avec vous sur l'homme que fut Georges Besse et sur son œuvre.

L'on a vu, depuis quarante ans, se réaliser de grands programmes technologiques. Certains ont volé vite, mais se sont « posés court », faute que le mariage entre la technique et l'économique ait été strictement établi, et que la direction du projet ait été suffisamment rigoureuse. Par comparaison, l'œuvre de Georges Besse nous apparaît formidable, puisqu'elle dure et continue de se développer : les contrats d'Eurodif avec les Japonais ont été étendus jusqu'à 2005 ; la Cogema s'ouvre au capital privé, et plus précisément à un partenariat avec Total dont je puis témoigner qu'il avait été envisagé dès la fin des années 1970 ; la diversification de Pechiney s'est faite sur des bases préparées par Georges Besse ; le succès de Renault, son image de qualité sont le fruit de la continuité qui s'est établie entre les présidents exceptionnels qu'ont été Georges Besse et Raymond H. Lévy.

C'est donc d'une œuvre bien vivante qu'il s'agit.

Un autre trait frappe : Georges Besse n'a jamais rien brigué ; on est venu le chercher : ses camarades et Pierre Guillaumat, en 1955 ; Richard Baumgartner, dix ans plus tard ; André Giraud, par deux fois, pour Eurodif, puis Cogema ; Pierre Dreyfus pour Pechiney ; le gouvernement pour Renault. Et l'on reste étonné, au sens plein du terme, du contraste entre la dimension de ce qu'il a, chaque fois, réalisé et sa quasi solitude au début de ces grandes missions où il avait bien peu de munitions entre les mains.



Il était animé d'une profonde exigence morale, vis-à-vis de lui-même, vis-à-vis des autres. Il savait l'importance des détails, il savait que rien ne s'arrange sans effort. Il s'impliquait donc, personnellement, à fond, mais il excellait en même temps à « jauger » les hommes, à les motiver et obtenir d'eux le maximum par des directives précises et une grande disponibilité pour le dialogue.

Les questions ne restaient jamais sans réponse et, partout où il est passé, l'on se souvient de ses notes, diffusées le lundi matin et préparées pendant le week-end, où chacun trouvait la ligne qu'il allait devoir suivre. Quant on est aussi proche des hommes et attelé à la même tâche, on ne s'embarrasse ni des inutiles ni des paresseux et encore moins des courtisans et des carriéristes professionnels, qu'il méprisait : « Je coiffe au bol, et coupe tout ce qui dépasse », disait-il en arrivant dans une entreprise où il y avait quelques redondances.

Trois autres aspects de sa personnalité nous retiennent encore.

Sa vision des problèmes était internationale, mondiale même. Sans doute, l'élève du lycée de Clermont-Ferrand n'avait-il guère quitté l'Auvergne avant de « monter » à Paris pour le concours de l'École Polytechnique, mais, à la fin de ses deux années d'école, il avait fait avec quelques camarades un long voyage à travers les États-Unis et il en revint en ayant mesuré la dimension de l'économie américaine et, à l'inverse, l'échelle modeste de la France de 1951. Il

restera convaincu qu'il faut, comme aux États-Unis, lutter pour s'imposer... et saura toute sa vie dessiner de mémoire des cartes de géographie.

Georges Besse était et demeure l'un des industriels français les plus respectés au Japon, mais aussi en Grande-Bretagne et en Afrique, comme en a témoigné la présence de ses amis nigériens à la cérémonie des Invalides de novembre 1986.

Georges Besse, qui savait combien gagner un peu d'argent est difficile, avait la plus grande vigilance vis-à-vis de ce qui coûte. Il défendait les sous, les petits sous de son entreprise – fût-ce face au CEA et à André Giraud ! – ; pour lui, les recettes se chiffraient en millions de francs, les achats en milliards de centimes : cela impressionne et invite à l'économie. Et il gérait ses affaires en se concentrant d'abord sur la situation de leur trésorerie, sachant bien qu'il n'y a de liberté d'entreprendre que si l'on en a les moyens.

De ce grand patron, qui était nécessairement rude, ceux qui l'ont bien connu et servi se plaisent à souligner la générosité de cœur. Il était profondément juste et respectait les personnes. Il montrait la plus grande fidélité en amitié, allant jusqu'à ne pas manquer un déjeuner avec ses anciens collègues du « Quai Henri IV », trente ans après, au moment où la grande grève de Renault au Mans battait son plein. Peu d'hommes sont capables de réunir cette fidélité et cette maîtrise de soi.

Il est peu d'hommes, aussi, dont la mémoire suscite une telle vénération parmi ceux qui les ont entourés.



TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

IN MEMORIAM : Georges Besse (1927-1986)

Cet *In memoriam* a été écrit par Jacques Lesourne peu après l'assassinat de Georges Besse, son camarade de promotion (X1948) et ami. Il a été publié dans le numéro d'août-septembre 1987 de *La Jaune et la Rouge*, la revue des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique. Ce texte est reproduit avec l'aimable autorisation de cette revue et de l'auteur.

par Jacques LESOURNE*



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Georges Besse en tenue de Polytechnicien.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Jacques Lesourne en tenue de Polytechnicien.

* Ingénieur général des Mines honoraire, membre de l'académie des technologies – président de Futuribles International.

Il y a huit mois, Georges Besse est tombé sous les balles des tueuses et déjà s'est amorcé l'inexorable processus qui fera qu'au fil des années – en dehors du cercle de sa famille et de ses amis qui garderont intacte sa mémoire jusqu'à ce que la mort, à leur tour, les atteigne – son souvenir continuera à s'estomper et à se dissoudre. Dans deux ou trois décennies, il ne subsistera plus que chez deux groupes d'historiens, ceux de l'économie et de l'industrie françaises, qui salueront au passage l'un des grands constructeurs du secteur public de la deuxième moitié du XX^e siècle, et ceux de la triste aventure du terrorisme, qui se concentreront sur le symbole choisi par une poignée de marginaux pour tenter d'atteindre la société tout entière.

Mais alors l'essentiel risque d'être à jamais perdu, car l'homme aura disparu derrière la succession de ses fonctions et les circonstances de sa mort. Or, cet homme avait quelque chose d'unique et le seul témoignage que ses amis se doivent de léguer à l'avenir est de chercher à faire comprendre la texture même de cette unicité.

« Un homme de granit » a écrit Jacques Julliard. Oui, si cette expression désigne la matière de la « statue intérieure » qui donnait à la personnalité de Georges Besse sa solidité et sa continuité. Non, si le terme évoque une résistance passive et brute aux actions de l'environnement, car la réalité profonde était avant tout chez Georges Besse l'équilibre dans les relations avec le réel.

Le secret de cet équilibre ? Je pense qu'il était triple.

Il y avait en lui un noyau dense, inaltérable à toute corrosion, un Surmoi de valeurs simples. La vérité, l'honnêteté, la responsabilité, l'amitié. C'est là qu'il puisait sa sécurité et la force tranquille qui lui permettait d'agir sans être écartelé par l'adversité et sans connaître le frein de l'inhibition.

Mais autant Georges Besse était inébranlable sur l'essentiel, autant il se gardait d'attacher une valeur propre aux multiples objectifs intermédiaires que la vie l'amenait à poursuivre. Aussi, cet homme, l'un des plus droits que j'aie jamais connus, ne s'embarassait-il pas du fatras de cas de conscience qui épuise l'énergie de certains et leur masque le réel, car il se sentait à tout moment capable de séparer, quant aux valeurs, le fondamental de l'accessoire.

Le troisième de ses secrets était celui de son intelligence. Une intelligence des êtres et des choses, concrète, pénétrante, apte à choisir les faits majeurs, à les interpréter en vue de l'action, et qui ne se laissait jamais distraire par l'attraction des jeux intellectuels. D'où une sûreté de jugement peu commune. Du bon sens, aurait dit Georges Besse par modestie, mais que signifie le bon sens lorsque l'on est confronté à des situations complexes et nouvelles ?

Cet équilibre dans les relations avec le réel, rien ne le montre mieux que la nécessité, lorsque l'on parle de

lui, de qualifier chaque proposition pour en limiter la portée. Que l'évocation concerne le dirigeant ou l'ami.

Il n'aimait pas le clinquant, le superficiel, la mode et il eût trouvé indigne de profiter de ses fonctions à la tête de Renault pour devenir une vedette des médias. Pourtant, il n'a pas hésité, lorsqu'à l'automne de 1986 vint le temps du salon de l'Auto à aller au charbon pour redresser l'image de la Régie. Et il passa l'écran, car il fut vrai, avec des mots simples qui exprimaient ses convictions profondes.

Il a été le patron incontesté de toutes les équipes qu'il a commandées, d'Ussi à la Cogema, de Péchiney à Renault. Un patron dur et exigeant. Mais un patron travailleur, stable, capable de donner sa confiance et toujours prêt à aider. Aussi a-t-il pu créer des équipes enthousiastes et remettre sur le droit chemin des groupes démoralisés. Et il l'a fait sans qu'émane de sa personne ce narcissisme exacerbé si commun à bien des PDG et qui rend étouffante autour d'eux l'atmosphère de culte de la personnalité. De même, à sa fermeture vis-à-vis des individus qui avaient failli, ne venait se mêler aucune trace de ce sadisme si fréquent chez les hommes assoiffés de pouvoir. Cela, l'ensemble du personnel le sentait d'instinct, lors de la visite d'une usine ou d'un atelier, ou à travers les messages que véhiculait le tam-tam intérieur. Et, après sa mort, les messages les plus émouvants que reçut Françoise Besse furent souvent ceux d'humbles collaborateurs de la Régie qui le connaissaient à peine.

De la vie industrielle, il a assumé la plénitude des contraintes, acceptant comme une évidence la nécessité du profit et n'oubliant jamais qu'un franc de gagné était un revenu supplémentaire à distribuer, un franc d'économisé une épargne dans le travail des hommes ou la consommation des ressources.

A l'opposé des marchands d'illusions, cette espèce que produit à la chaîne notre société, il savait que pour sauver des emplois il faut parfois en sacrifier. Aussi a-t-il toujours abordé les problèmes de réductions d'effectif avec honnêteté, ténacité et pragmatisme. Comment ne pas garder en mémoire le redressement spectaculaire de la productivité de Renault en 1985 et 1986 sous l'effet d'une diminution du personnel conduite avec souplesse et fermeté ?

Il n'avait pas eu besoin de manuel pour comprendre que la gamme des activités d'un groupe industriel n'est pas une donnée pour l'éternité, mais doit être adaptée en permanence en fonction du potentiel de chaque élément du portefeuille. Lorsqu'au lendemain des nationalisations de 1982, il hérita d'un groupe Péchiney affaibli par l'étendue et l'hétérogénéité de ses actifs, il n'hésita pas à le recentrer sur ses métiers essentiels, tout en négociant durement avec les repreneurs les conditions de cession des secteurs abandonnés. Je le vois encore me racontant comment, dans les dernières heures du marchandage, il avait,

pour mieux faire monter les enchères, réparti les prétendants entre des pièces distinctes d'un même immeuble !

Mais le management n'est pas seulement l'art de mettre en harmonie les moyens et les fins. Il est aussi, comme pour les régates, celui de savoir combiner l'adaptation aux données du court terme et la poursuite d'objectifs plus lointains. Cet art, Georges Besse le possédait mieux que personne. Ferme dans ses intentions, il savait agir avec souplesse, exploiter des occasions, contourner les obstacles, laisser le temps faire son œuvre. Mais cet empirisme du quotidien ne l'empêchait pas de maintenir, tant qu'il paraissait réaliste, le cap qu'il s'était fixé. Il est une seule question que l'interruption brutale de sa carrière laissera à jamais sans réponse des faits, car les circonstances ne lui en ont pas donné le temps : son aptitude à formuler une stratégie industrielle à longue portée. Pourtant, rien ne permet d'avoir un doute à ce sujet.

Ce dont je suis convaincu, c'est que la carrière de Georges Besse ne doit rien à la chance. Certes, il eût pu ne pas accéder à la présidence de la Régie, mais tôt ou tard, il serait apparu comme l'homme indispensable à la conduite d'un autre grand groupe industriel. Oui, Georges Besse a été un grand professionnel, et sans doute apprécierait-il, s'il était encore des nôtres, ce jugement sobre que bien peu méritent à chaque génération et dont il saurait reconnaître tout ce qu'il contient d'estime et d'amitié.

Pourtant, j'ai peur que cette description trop froide ne communique pas la vitalité et la chaleur humaine qui émanaient de lui, car l'équilibre dans les relations avec le réel n'a pas été seulement la clé de sa réussite professionnelle. Il lui a permis de réussir sa vie.

Une vie où l'intelligence a eu sa part. Non qu'il fût un intellectuel. Il se méfiait au contraire des théories trop abstraites qui ne s'enracinaient pas dans les faits. Mais il aimait les jeux de l'esprit lorsqu'ils s'appliquaient aux faiblesses des hommes et aux tares de notre société. Nul ne l'a mieux dit que Jacques Julliard : « Georges Besse avait souvent la dent dure, on le sait. Dans le privé, cette férocité mêlée à l'humour prenait la forme d'une formidable amplification quasi méridionale, que nul ne pouvait arrêter et qui se nourris-

sait de ses propres excès. Alors, comme à Gravelotte, les traits tombaient tous azimuts ; les ministres, les députés, les patrons passaient parfois à la table familiale un bien mauvais quart d'heure. L'indignation de Besse ne procédait jamais de la méchanceté mais du sens le plus exigeant du service de l'État que j'aie jamais rencontré. Sa méfiance à l'égard du politique n'était pas poujadiste ; d'instinct, il prenait le parti des petits contre les grands et méprisait les carriéristes. » Aussi, ne faut-il pas s'étonner s'il eût pour amis quelques-uns des plus grands intellectuels de ce temps. Beaucoup les séparait, mais ils se retrouvaient sur le sol d'une éthique commune et par le véhicule de l'intelligence.

L'amitié, en effet, a tenu une grande place dans la vie de Georges Besse. Non cette amitié mondaine qui relie entre eux les représentants du Tout-Paris et où l'affection n'a nulle part. Mais l'amitié simple, confiante, fidèle. J'en ai moi-même fait l'expérience. Pendant longtemps, nos activités nous avaient éloignés et nos contacts s'étaient faits rares. Plus de mon fait d'ailleurs que du sien. Le corps à corps avec l'aventure dans lequel je m'étais lancé en créant la Sema ne me laissait guère de disponibilité humaine. Puis un jour, – il présidait alors la Cogema – nous nous sommes retrouvés autour d'un déjeuner en tête-à-tête. Et nous avons l'un et l'autre parlé vrai. De nous. De notre travail. Du monde. Et ce fut le point de départ d'une amitié nouvelle que j'imaginai alors se développant sur de nombreuses années. D'autant plus que cette amitié, loin de se refermer sur nous-mêmes, s'étendait tout naturellement à sa femme et à la mienne.

Je ne franchirai pas le seuil du domaine le plus intime de la vie de Georges Besse, mais dans l'accord de leurs personnalités exceptionnelles, Georges et Françoise formaient l'un des couples les plus émouvants que la vie m'ait donné de rencontrer et, au lendemain du drame, Françoise a été telle que Georges l'eût souhaité. Juste et simple dans la vérité de la souffrance.

Mais que l'horreur de la tragédie ne cache pas cette certitude. Georges Besse est mort heureux. Heureux de savoir qu'il avait sauvé Renault. Heureux de l'épanouissement de sa famille. Heureux de vivre.



Extrait du livre *Un homme de notre siècle*

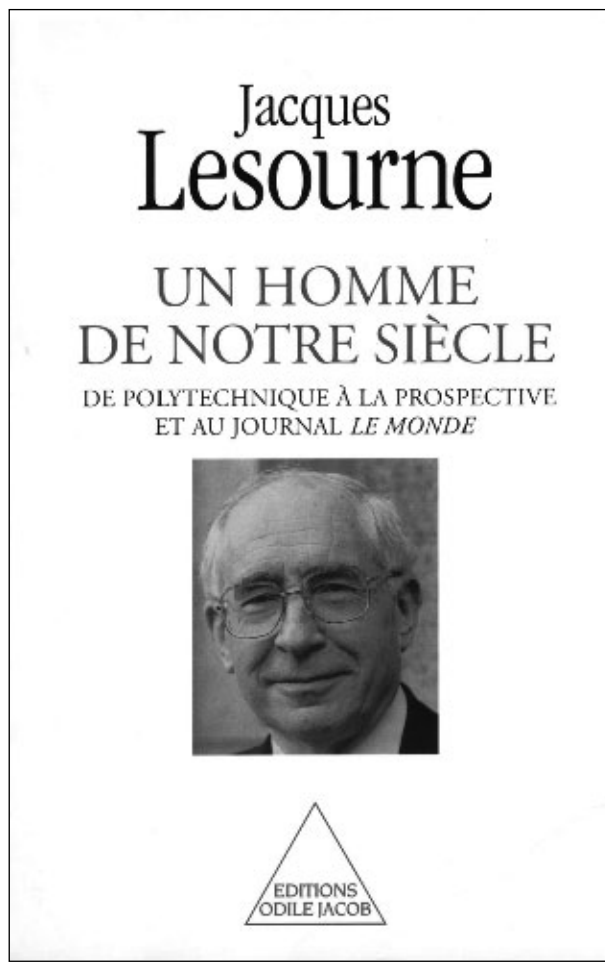
TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

En 2000, Jacques Lesourne a publié aux Editions Odile Jacob une autobiographie intitulée *Un homme de notre siècle*. Il y retraçait avec ampleur et précision son propre parcours de chef d'entreprise et de penseur, mais en l'inscrivant avec tout à la fois ampleur et précision dans l'évolution du monde. Il a sous-titré cet ouvrage *De Polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, ce qui témoigne évidemment de l'influence que l'enseignement de l'Ecole Polytechnique (puis de l'Ecole des Mines) a eu sur lui. Or, nous avons déjà eu l'occasion de le dire, un de ses condisciples à l'X, puis aux Mines, fut Georges Besse. Il était donc certain que l'on trouverait des pages sur Besse dans cette autobiographie ; il se trouve qu'elles donnent un portrait de Besse sous une forme assez différente de celle de l'*In memoriam* de 1987, c'est pourquoi nous avons tenu à les reprendre ici. Nous remercions l'auteur, et les Editions Odile Jacob, de nous avoir autorisé cette reproduction extraite des pages 176 et 177 de l'ouvrage de Jacques Lesourne.

par **Jacques LESOURNE***

* Ingénieur général des Mines honoraire, membre de l'académie des technologies – président de Futuribles International.





© ÉDITIONS ODILE JACOB

Jamais je n'oublierai la silhouette de Georges Besse : massif, ossu, un corps et des mains de rugbyman, le buste légèrement penché en avant, deux yeux rieurs et globuleux plantés dans une tête aux traits lourds, les cheveux tirés en arrière et découvrant un front immense, il donnait une impression de bonhomie et de rudesse, de franchise et de simplicité, de vivacité et de bon sens.

« Un homme de granit » a écrit Jacques Julliard. Oui, si cette expression désigne la matière de « la statue intérieure » qui donnait à la personnalité de Georges Besse sa solidité et sa continuité. Non, si le terme évoque une résistance passive et brute aux actions de l'environnement, car la réalité profonde était avant tout chez Georges Besse l'équilibre dans les relations avec le réel.

Le secret de cet équilibre ? Je pense qu'il était triple. Il y avait chez lui un noyau dense inaltérable à toute corrosion. Un surmoi de valeurs simples. La vérité, l'honnêteté, la responsabilité, l'amitié. C'est là qu'il puisait sa sécurité et la force tranquille qui lui permettaient d'agir sans être écartelé par l'adversité et sans con-

naître le frein de l'inhibition. Mais, autant Georges Besse était inébranlable sur l'essentiel, autant il se gardait d'attacher une valeur propre aux multiples objectifs intermédiaires que la vie l'amenait à poursuivre. Aussi, cet homme, l'un des plus droits que j'aie connus, ne s'embarrassait-il pas de cas de conscience qui épuisent l'énergie de certains et leur masquent le réel, car il se sentait à tout moment capable de séparer, quant aux valeurs, le fondamental de l'accessoire. Le troisième de ses secrets était celui de son intelligence. Une intelligence des êtres et des choses, concrète, pénétrante, apte à choisir les faits majeurs, à les interpréter en vue de l'action, et qui ne se laissait jamais distraire par l'attraction des jeux intellectuels. D'où une sûreté de jugement peu commune.

De la vie industrielle, il a assumé la plénitude des contraintes, acceptant, comme une évidence, la nécessité du profit et n'oubliant jamais qu'un franc de gagné était un revenu supplémentaire à distribuer, un franc d'économisé une épargne dans le travail des hommes ou la consommation des ressources. À l'opposé des marchands d'illusions, cette espèce que produit à la chaîne notre société, il savait que, pour sauver des emplois, il faut parfois en sacrifier. Aussi, a-t-il toujours abordé les problèmes d'effectifs avec honnêteté, ténacité et pragmatisme. Comment ne pas garder en mémoire le redressement de la productivité de Renault de 1985 et 1986 sous l'effet d'une diminution du personnel conduite avec souplesse et fermeté ? Oui, Georges Besse a été un grand professionnel et sans doute apprécierait-il ce jugement sobre que bien peu méritent à chaque génération. Pourtant, cette description trop froide ne communique pas la vitalité et la chaleur humaine qui émanaient de lui et l'ont aidé à réussir sa vie.

L'amitié a tenu une grande place dans la vie de Georges Besse. Non cette amitié mondaine qui relie entre eux les représentants du Tout-Paris et où l'affection n'a nulle part. Mais l'amitié simple, confiante, fidèle. J'en ai moi-même fait l'expérience. Pendant longtemps, nos activités nous avaient éloignés et nos contacts s'étaient faits rares. Plus de mon fait d'ailleurs que du sien. Le corps à corps avec l'aventure dans lequel je m'étais lancé en créant la Sema ne me laissait guère de disponibilité humaine. Puis, un jour, il présidait alors la Cogema, nous nous sommes retrouvés lors d'un déjeuner en tête-à-tête. Et nous avons parlé vrai l'un et l'autre. De nous. De notre travail. Du monde. Et ce fut le point de départ d'une amitié nouvelle que j'imaginai alors se développant sur de nombreuses années. Mais un soir c'est au journal télévisé de vingt heures que j'appris pétrifié qu'une poignée de terroristes avaient choisi sa mort pour tenter d'atteindre la société tout entière.

Georges Besse, le bicentenaire de l'X et le bicentenaire du corps des Mines

par **Christian MARBACH***

ANNEXES
DOCUMENTAIRES

En 1994, l'Ecole Polytechnique et la collectivité polytechnicienne ont fêté le bicentenaire de la création de l'X ; en 2010, le corps des Mines, qui avait fusionné la même année avec le corps des ingénieurs des Télécommunications, a organisé diverses manifestations à l'occasion de son bicentenaire et de celui du Code minier. Il est intéressant de noter que la figure de Georges Besse a été évoquée lors de chacune de ces deux commémorations.

C'est ainsi que son portrait figure dans le livre « Les polytechniciens dans le siècle » (DUNOD, 1994), qui avait pour ambition de présenter la contribution des X à de nombreuses réalisations industrielles et économiques françaises du XX^e siècle. Cet ouvrage voulait prolonger l'insurpassable Livre du Centenaire (qui, en 1894, développait, sur 1700 pages, l'histoire de l'Ecole et la vie de centaines de ses élèves), mais en évitant le ton souvent hagiographique de son modèle. Une trentaine d'auteurs, historiens ou acteurs, réunis autour de Jacques Lesourne et de Jean-Etienne Chapron, se sont efforcés d'évaluer le poids des X dans le développement des disciplines scientifiques et des secteurs de l'économie ; Georges Besse est évidemment abondamment cité dans les chapitres relatifs à l'énergie et aux entreprises publiques. Par

ailleurs, au terme d'une sélection assez difficile, une vingtaine de polytechniciens du XX^e siècle ont été choisis pour faire l'objet d'une page spéciale ; Besse fut retenu parmi eux. Il nous a semblé intéressant, pour marquer la place de Georges Besse parmi ses pairs issus de l'X, de donner dans cet article la liste des X dont fut brossé le portrait (page IX de l'ouvrage précité), ainsi que la copie de la page relative à Besse (page 189).

Georges Besse figure aussi parmi les X d'un triptyque peint à l'occasion du bicentenaire, intitulé Les Deux cents premières années, qui est désormais exposé dans le grand hall d'Estienne d'Orves de l'Ecole. L'auteur de ce tableau, Jacques Tosetto, avait reçu pour mission de présenter plusieurs centaines de polytechniciens issus des deux cents promotions de l'école (au total 40 000 X !). Il est clair que le commanditaire que j'étais était inspiré par *La Fée Electricité* de Raoul Dufy... D'ailleurs, si *La Fée Electricité* devait être reprise aujourd'hui, des personnages comme Besse ne

* X 56, Membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

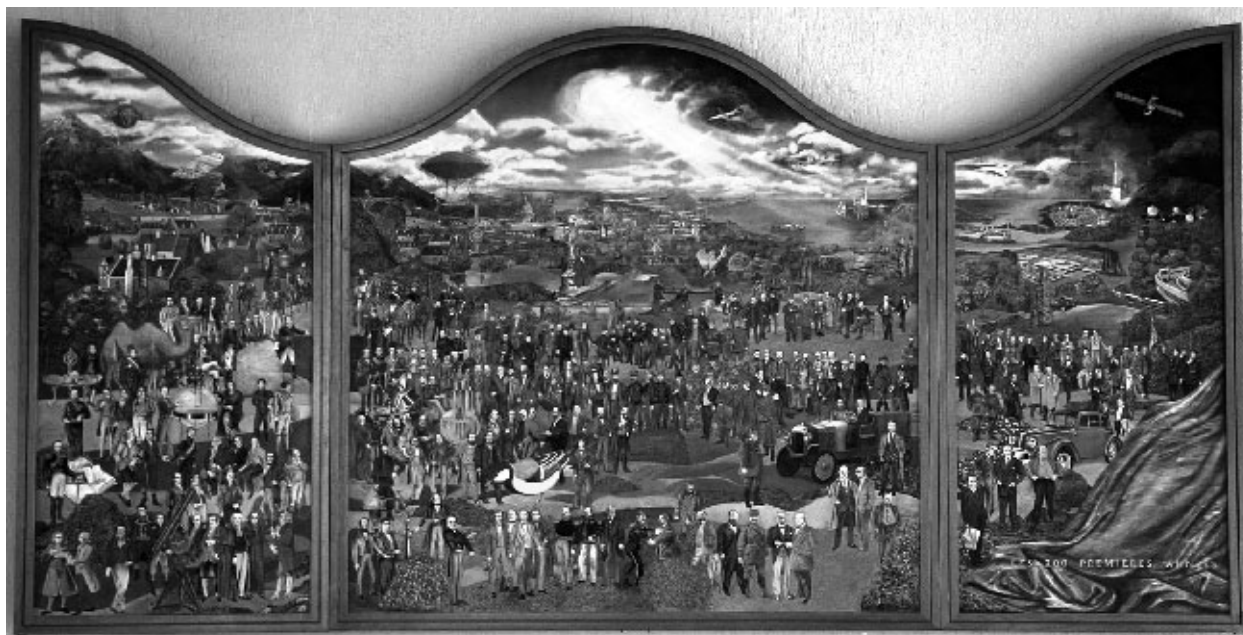


Extraits du livre *Les polytechniciens dans le siècle : 1894 – 1994*, Paris, Dunod, 1994. Liste des polytechniciens faisant l'objet d'une page spéciale et page consacrée à Georges Besse.

mériteraient-ils pas d'y figurer ? La photographie jointe représente la partie de ce triptyque où l'on peut reconnaître la silhouette de Besse à côté d'Henri d'Estienne d'Orves et de Jean Grégoire, non loin d'Albert Caquot et de Raoul Dautry ; devant eux, une autre belle silhouette d'ingénieur, celle de Jean Bertin. Venons-en au bicentenaire du corps des Mines. Comme de juste, ses organisateurs ont souhaité présenter des portraits d'ingénieurs des Mines et ils ont souhaité élargir leur sélection à des ingénieurs des Télécommunications pour marquer la fusion des deux corps. Dans la liste des vingt X-Mines ou X-Télécom que l'on trouvera ci-après, Georges Besse figure à nouveau. Nous reproduisons également le panneau dédié à Georges Besse qui a été préparé à cette occasion, comme pour les dix-neuf autres ingénieurs figurant sur la liste.

Ce n'est certainement pas une coïncidence si Georges Besse a été ainsi mis à l'honneur lors de ces deux

bicentennaires. Avant tout, il a été un ingénieur : par les fonctions qu'il a exercées au début de sa carrière, mais aussi, et surtout, par sa conviction que les connaissances scientifiques qu'il avait acquises lors de sa formation étaient le meilleur bagage pour diriger des entreprises industrielles. J'ai mentionné à plusieurs reprises le soin qu'il mettait à entretenir régulièrement ces connaissances, faisant ainsi honneur aux écoles qu'il avait fréquentées et à ses professeurs. Dans toutes les responsabilités qu'il a assumées, dans l'administration, puis dans des entreprises publiques ou privées, il a su faire preuve d'un sens aigu de l'intérêt national. A ce titre, il revêt un caractère exemplaire pour l'ensemble du corps des Mines, démontrant l'intérêt pour l'Etat de disposer de hauts fonctionnaires à la formation scientifique et technique. Avec un talent exceptionnel, il a incarné la devise de l'Ecole Polytechnique : « Pour la Patrie, la Science... » ... et la Gloire est venue de surcroît.



Triptyque *Les Deux cents premières années* par Jacques Tossetto, réalisé à l'occasion du bicentenaire de l'École Polytechnique et présenté dans le hall d'Estienne d'Orves de l'École.



Partie du triptyque *Les Deux cents premières années* par Jacques Tossetto, où est représenté Georges Besse.

Nom	Année de naissance et de décès	Promotion de l'X	Raisons principales de leur célébrité	Autres motifs
Michel CHEVALIER	1806-1879	1823	Economiste et homme politique	
Frédéric LE PLAY	1806-1882	1825	Chef d'entreprise, précurseur de la sociologie	Organisateur des Expositions universelles de 1855 et 1867
Charles de FREYCINET	1828-1923	1846	Président du Conseil, ministre des Travaux publics, puis des Affaires étrangères, puis de la Guerre	Chef d'entreprise
Henry LE CHATELIER	1850-1936	1869	Chimiste et métallurgiste	
Henri POINCARÉ	1854-1912	1873	Mathématicien, physicien et philosophe	
Georges FRIEDEL	1865-1933	1885	Professeur de minéralogie et de géologie	Chef d'entreprise
Conrad SCHLUMBERGER	1878-1936	1898	Inventeur de la prospection géologique électrique	Créateur du groupe industriel éponyme
Georges PAINVIN	1886-1980	1905	Géologue et industriel	Cryptologue, a percé le code secret allemand durant la Première Guerre mondiale
Louis ARMAND	1905-1971	1924	Patron de la SNCF	Résistant (organisateur du groupe « Résistance-Fer »)
Pierre GUILLAUMAT	1909-1991	1928	Créateur d'Elf, père de la bombe atomique française	Ancien Résistant, ancien ministre des Armées, puis de la Recherche
André GIRAUD	1925-1997	1944	Patron du CEA et de la COGEMA	Ancien ministre de l'Industrie, puis de la Défense
Georges BESSE	1927-1986	1948	Patron de la Cogema, puis de la Régie Renault	Assassiné par le groupe « Action Directe »
Maurice ALLAIS	1911 -2010	1931	Prix Nobel d'économie	

Tableau 1 : Quelques ingénieurs célèbres du corps des ingénieurs des Mines.

Nom	Année de naissance et de décès	Promotion de l'X	Raisons principales de leur célébrité	Autres motifs
Edouard ESTAUNIÉ	1862-1942	1882	Académicien Inventeur du mot <i>télécommunications</i>	Directeur et rénovateur de l'ESPT
Marcel PELLENC	1897-1972	1919	Sénateur du Vaucluse	Créateur du réseau de radiodiffusion avant-guerre
Louis LEPRINCE-RINGUET	1901-2000	1920N	Physicien, Académicien	Professeur à l'X, écrivain
Pierre MARZIN	1905-1994	1925	Sénateur des Côtes d'Armor, créateur du CNET à Lannion, directeur général des Télécommunications	Maire de Lannion
Pierre SCHAEFFER	1910-1995	1929	Père de la musique concrète et de la musique électroacoustique	Directeur du service de la recherche de l'ORTF
Maurice LAURÉ	1917-2001	1936	Inventeur de la TVA	Inspecteur des finances, PDG de la Société Générale
Louis-Joseph LIBOIS	1921-2009	1940	Ingénieur, inventeur créateur des réseaux numériques intégrés, directeur général des Télécommunications	Conseiller maître à la Cour des Comptes, Académie des technologies

Tableau 2 : Quelques ingénieurs célèbres du corps des ingénieurs des Télécoms.

Georges BESSE (1927-1986)



« Il est certain que l'effort considérable qui s'est fait dans ces dernières années a permis de nous remettre dans le peloton de tête des industriels européens » (interview de G. Besse, PDG de Renault, le 30 septembre 1986).



Georges Besse au Salon de l'Auto 1985.

→ Biographie

Fils d'un poseur et réparateur de lignes aux PTT, Georges Besse effectue ses études à l'École polytechnique (promotion X1948), puis à l'École des mines.

Après avoir démarré sa carrière au service des mines à Béthune (1954-1955), il devient directeur industriel du Commissariat à l'énergie atomique (1956-1958).

Nommé directeur général de la société de construction de l'usine de séparation isotopique de Pierrelatte (1958-1967), il dirige ensuite Alcatel (1969-1973).

Il préside Eurodif, puis Cogema (1974-1982) et Pechiney-Ugine-Kuhlmann (1982-1985)

Il préside Renault (1985-1986).

Il est assassiné le 17 novembre 1986 par le groupe Action directe. Selon les meurtriers, Georges Besse était « Coupable d'une tentative de résoudre certaines contradictions du système capitaliste par une atomisation extrême de la classe exploitée ».

→ Œuvre

Georges Besse est l'un des hommes du nucléaire français. On lui doit la construction de l'usine d'enrichissement du Tricastin.

Il avait un charisme énorme, fait « d'un mélange de vérité, d'honnêteté, de responsabilité, d'amitié », de « séparation de l'essentiel et de l'accessoire » et d'intelligence (Jacques Lesourne).

« Il a été le patron incontesté de toutes les équipes qu'il a commandées » (Lesourne).

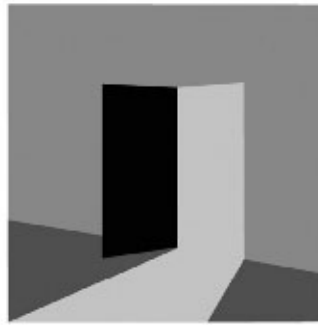
« Pierrelatte, Marcoule, CEA, USSI, GAAA dont tu étais l'un des premiers animateurs : les résultats appartiennent maintenant à la légende » (André Giraud)

Il a redressé Pechiney-Ugine-Kuhlmann., entreprise très déficitaire, en vendant les activités à problèmes.

200 ans d'histoire du corps des Mines
www.bicentenaire-mines.org

1810
2010

Panneau dédié à Georges Besse, réalisé dans le cadre de la célébration du bicentenaire du Corps des Mines.



FONDATION GEORGES BESSE

ANNEXES
DOCUMENTAIRES

Créée en 1987 par des entreprises et des proches après l'assassinat de Georges Besse, la **Fondation Georges Besse** est placée sous l'égide de la Fondation de France, ce qui lui confère les avantages d'une fondation reconnue d'utilité publique.

OBJET

Apporter son soutien à des jeunes voulant devenir ingénieur, mais rencontrant de grandes difficultés matérielles. Le soutien est accordé après une sélection sur dossier et un entretien individuel réalisés par un comité de sélection spécifique.

RÉALISATIONS

- 430 lauréats depuis l'origine,
- 20 à 25 nouveaux jeunes soutenus par an, dont une partie est en classe préparatoire (en 1^{ère} ou 2^{ème} année) et l'autre a déjà intégré une école,
- environ 70 bourses versées par an.

SPÉCIFICITÉS

Vis-à-vis de la Fondation de France :

- Autonomie de la sélection, du niveau et du mode de soutien aux lauréats ;
- Autonomie de gestion des fonds initiaux et complémentaires, du moins tant que la pérennité de la Fondation est assurée.

Vis-à-vis d'autres fondations et des lauréats :

- Niveau des bourses personnalisé en fonction des budgets réels (besoins/ressources) de chaque lauréat : les montants alloués varient en général de 1500 à 7000 € par an (s'ajoutant aux bourses d'Etat éventuellement versées) ; quelques prêts d'honneur sont accordés en complément ;
- Mode de sélection sur la base de critères prenant en compte à la fois l'excellence scolaire et les qualités morales ;
- Part importante donnée à la parité (40 % de filles dans les 3 dernières promos) et à la diversité ;
- Catégorie socioprofessionnelle des parents très décalée par rapport à celle généralement observée pour les élèves des écoles d'ingénieurs (ce qui traduit l'originalité de la Fondation) ;
- Variété des formations d'ingénieur (la mention TB obtenue au baccalauréat n'ayant pas la même signification partout) ;

- Suivi permanent et animation des lauréats (rencontres, visites d'entreprises,...) par le secrétariat de la Fondation et par l'amicale des lauréats.

GOUVERNANCE

Comité exécutif :

Président : Yannick d'Escatha (président du CNES)

4 collègues d'administrateurs :

- Entreprises fondatrices (Renault, Total, Areva, CEA, Eurodif, Pechiney-Alcan) ;
- Personnes physiques fondatrices, dont Mme Besse ;
- Personnes morales partenaires (Publicis, Essilor) ;
- Personnalités extérieures : l'un des enfants de Mme Besse, des lauréats et les présidents du comité de sélection, du comité financier (trésorier) et de l'Amicale.

Comité de sélection, responsable de la sélection des lauréats :

Président : Michel Auroy.

Comité financier, responsable de la gestion des fonds :

Président : Emmanuel Rodriguez.

Secrétariat général, responsable de l'administration générale en liaison avec Mme Besse, le Président de la Fondation et les Présidents des comités de sélection et financier :

Secrétaire général : André Roche.

CHIFFRES CLÉS

Patrimoine net actuel : 6,2 M€, d'origine multiple

- Dons des fondateurs : 3,25 M€ actualisés
- Dons de tiers : 1,8 M€ en valeur historique
- Legs : 1,1 M€ en valeur historique
- Solde ressources/emplois de la période précédente : 0,1 M€.

Les produits des placements ont donc permis de couvrir les charges de la Fondation et de maintenir, en euros courants, le niveau des dons et legs reçus depuis 1987.

Ressources annuelles actuelles

- Produit du placement (géré par un comité financier propre) de 6,1 M€ : aléatoire par essence, il a été de 7,4 % en moyenne, de 1995 à 2007, mais devrait se situer à un niveau bas de façon durable, ce qui nécessite le recueil de nouveaux dons.
- Dons ponctuels
- Complément par une partie de la réserve distribuable (legs et dons ponctuels).

Emplois annuels actuels

- 250 k€ pour 70 bourses individuelles allouées aux lauréats ;
- 20 à 100 k€ d'accroissement de l'en-cours des prêts d'honneur attribués à certains lauréats (en-cours plafonné à 300 k€) : ce poste financier est en phase d'augmentation, en raison de la généralisation des séjours à l'étranger lors des dernières années de scolarité dans les écoles d'ingénieurs ;
- 140 k€ : suivi des lauréats (rémunération d'une salariée permanente, frais de visites, rencontres,...) et versement de la cotisation à la Fondation de France.

Soutien financier possible sous deux formes (ouvrant droit à tous les avantages fiscaux d'une fondation reconnue d'utilité publique, placée sous l'égide de la Fondation de France) :

- Pour une entreprise : don au titre du mécénat, ou dotation ;
- Pour un particulier : don déductible soit de l'ISE, soit de l'IRPP, dans les conditions fiscales prévues.

Pour connaître les conditions détaillées des soutiens, se reporter au site de la Fondation :

www.fondationbesse.com

et/ou prendre contact avec son secrétariat (Tél. : 01 34 96 05 33).

Sous l'égide de la Fondation de France, 33 rue La Fayette - 75442 PARIS Cedex 09



SOCIÉTÉ DES AMIS DE LA BIBLIOTHÈQUE ET DE L'HISTOIRE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Qui sommes-nous ?

Une association sans but lucratif, créée en 1986.
Elle regroupe 150 membres de tous horizons, curieux
de l'histoire de l'École polytechnique.
Elle souhaite élargir le rayonnement de l'École et sus-
citer des études relatives à son histoire ou à l'histoire
des sciences et des techniques.

La bibliothèque de l'École fut créée en 1794, consti-
tuée à l'origine de livres provenant des biens natio-
naux, elle s'est enrichie des publications nécessaires
à l'enseignement.

Aujourd'hui sa mission s'élargit à la conservation et
à la communication des archives et des collections
patrimoniales.

Par la qualité de son bulletin, par l'érudition de ses
auteurs et le nombre de ses membres, notre associa-
tion constitue une véritable société savante, à la hau-
teur des trésors patrimoniaux conservés par l'École.
Le partage de cette érudition et de ce patrimoine avec
le plus grand nombre, par la mise en ligne des bulle-
tins, est son nouvel objectif.

Pour les adhérents

Les adhérents, outre la satisfaction de participer à un
projet remarquable, bénéficient de :

- 2 à 3 bulletins par an sur un sujet concernant l'École
et son influence sur la société,
- visites d'expositions et de bibliothèques,
- informations régulières via le blog :
<http://www.sabix.info/>
- une assemblée générale autour
d'un conférencier,
- la carte de lecteur de la biblio-
thèque, permettant d'emprunter
jusqu'à 12 livres.

Le statut d'association
sans but lucratif et son objet
permettent une déduction fiscale
pour des cotisations excédant
l'abonnement à la revue.

Le bilan de l'action
et les comptes financiers
sont soumis à l'approbation
de l'assemblée générale.



Nos activités

La SABIX publie des bulletins consacrés aux poly-
techniciens célèbres et à l'histoire de l'École.

La SABIX soutient et participe aux activités du
Centre de Ressources Historiques (CRH) : des expo-
sitions et des colloques concernant des polytechni-
ciens ou des célébrations liées à Polytechnique : en
2010, « Lamé » (ingénieur, mathématicien et profes-
seur), « Liouville » (mathématicien et fondateur du
Journal des mathématiques pures et appliquées). En
2011, année internationale de la chimie : « La chimie
au lendemain des révolutions – De l'après Lavoisier
à Gay-Lussac ».

Le CRH accueille sur rendez-vous à la bibliothèque
pour la consultation des collections historiques de
l'École polytechnique.

<http://www.patrimoine.polytechnique.fr/index.htm>

La SABIX participe au partage du savoir sur internet :

- publication de textes manuscrits :
Monge et Gay-Lussac, sur le portail NUMIX :
<http://numix.sabix.org/>
- mise en ligne de ses bulletins sur la plate-forme
du CNRS : <http://sabix.revues.org/>,
- blog de l'association : <http://www.sabix.info/>
- partenariat avec :
<http://www.bibnum.education.fr/>
publication des textes fondateurs de la science,
commentés.

Enfin la SABIX soutient le patrimoine de l'École
conservé à la bibliothèque en prenant en charge des
restaurations et des achats d'archives ou d'ouvrages.





Devenir Membre de la SABIX

Par internet sur le site www.sabix.org
paiement sécurisé en ligne.

Ou

Complétez ce volet et envoyez-le avec votre chèque
à l'ordre de la SABIX à l'adresse indiquée.

Nom : _____

Prénom : _____

Rue : _____

Code postal

--	--	--	--	--

Ville : _____

Tél : _____

Adresse mail : _____

Adhère à la SABIX pour l'année 20.... en tant que
(*rayez la mention inutile*) :

Adhérent : 40 €

(dont 20 € ouvrant droit à déduction fiscale,
coût net 26,80 €)

Bienfaiteur : 90 €

(dont 70 € ouvrant droit à déduction fiscale)
coût net 43,80 €)

Je désire recevoir un reçu fiscal : OUI NON

Souhaitez-vous une carte de bibliothèque ? OUI NON

*Si oui, je m'engage à respecter le règlement de la bibliothèque
et à restituer les documents empruntés.*

SABIX
Bibliothèque de l'École polytechnique
91128 Palaiseau Cedex

Tél. 01 69 33 35 00
N° SIRET 494 714 207 00011



Georges Besse : les sources disponibles

par **Christian MARBACH****

ANNEXES
DOCUMENTAIRES

Je souhaite présenter ici, en quelques mots, la démarche qui a été la mienne, lorsque j'ai rédigé les textes sur la personnalité et l'action de Georges Besse qui sont publiés dans ce numéro. Je rappellerai également la nature des documents dont j'ai pu disposer.

Mon projet a été conçu pour la société des amis de la bibliothèque de l'X (Sabix), dont la vocation est d'apporter des éclairages nouveaux sur l'histoire de l'École Polytechnique et des polytechniciens. Si de nombreux bulletins de cette association ont porté sur les origines de l'École et des grandes figures du XIX^e siècle, d'autres ont traité de sujets plus contemporains. C'est dans ce cadre qu'est né le projet de parler de Georges Besse, vingt-cinq ans après sa mort.

Dans le même temps, des ingénieurs des Mines travaillaient sur la célébration (en 2010) du bicentenaire de la création de leur corps et la figure de Georges Besse fut évidemment une de celles permettant de dégager des dominantes dans la cohorte des centaines d'ingénieurs des Mines qui ont œuvré pour notre pays depuis la création dudit corps. Cette réflexion a contribué à orienter certains de mes travaux sur Georges Besse.

Pendant quelques mois, j'ai tout à la fois essayé de rassembler des éléments de dossier sur Besse et interrogé des témoins de sa carrière. Si les documents publics mis sous forme écrite et synthétique sont peu nombreux, ils sont en général excellents : il est donc naturel que je les évoque ici, ne serait-ce que pour fournir aux lecteurs des bases incontestables de connaissance. J'ai aussi pu disposer d'autres documents, moins éla-

borés (en particulier des fiches, notes et dossiers de presse que Madame Besse a bien voulu réunir pour moi : qu'elle en soit ici vivement remerciée). Cependant, je n'ai pas envisagé de faire un travail professionnel d'historien, et je n'ai donc pas sollicité l'autorisation de consulter des archives d'entreprises ; je ne sais d'ailleurs pas si cette consultation aurait été aisée, voire même autorisée, compte tenu de la sensibilité de certains domaines dans lesquels Georges Besse a travaillé. Je souhaite vivement que ce type de travaux puisse être entrepris un jour sous la direction d'historiens confirmés.

Pour ma part, après réflexion, j'ai décidé de mettre surtout l'accent sur les méthodes de management de Georges Besse, car il me semblait possible de regrouper autour de ce thème – que je pense un peu connaître – l'essentiel des recherches effectuées. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai toujours fourni à mes interlocuteurs un schéma des questions que je souhaitais voir, si possible, traitées par eux ; une telle insistance n'excluait évidemment pas d'autres digressions, mais elle me permit de mettre peu à peu l'accent sur des caractéristiques permanentes et de repérer des évolutions. Je suis très reconnaissant à toutes les personnes rencontrées d'avoir accepté non seulement de me consacrer du temps – ou, si l'on préfère, de l'avoir consacré à Georges Besse –, mais aussi d'avoir accepté cette règle du jeu.

* X 56, membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

MES ENTRETIENS AUTOUR DE GEORGES BESSE

Les entretiens que j'ai eus datent tous de 2010 (fin de l'année) ou de 2011. Dans presque tous les cas, mes interlocuteurs avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer sur leurs rapports avec Georges Besse, notamment lors du colloque de 1996, dont les Actes ont été publiés dans la plaquette de la Fondation Georges Besse (1996), ou sur le DVD de 2006 (je préciserai plus loin la nature de ces documents). La tonalité de mes entretiens reprend évidemment des énoncés ou des opinions exprimés à cette occasion, mais elle les nuance bien souvent, leur enlève un contenu parfois trop hagiographique, s'ouvre à des commentaires plus libres (le temps qui passe atténue les exigences du devoir de réserve !). Comme j'avais proposé à mes interlocuteurs un canevas portant surtout sur le comportement de Besse en tant que manager, j'ai obtenu que beaucoup d'événements soient commentés dans cette optique.

Les personnes interrogées mettent aussi dans leur description de Georges Besse ou de leurs relations avec lui ce qui les a marquées, et donc souvent ce qui leur paraît essentiel et fort ; on pourrait presque dire, quand il s'agit de managers, qu'ils formulent parfois ce qu'ils aimeraient que l'on dise d'eux-mêmes. Untel parlera volontiers de capacité d'entraînement, et tel autre d'habileté à manœuvrer. Les interlocuteurs se décrivent un peu eux-mêmes en le décrivant.

Que j'aie ou non connu au préalable mes interlocuteurs, ces entretiens ont toujours eu un contenu très personnel, et il en va de même pour ce que j'ai pu en retirer. Car ce que chaque dialogue apportait à mon projet de portrait ne dépendait pas seulement de Georges Besse ou de mon interlocuteur, mais aussi de moi, dans la mesure où certaines des situations vécues ou des positions occupées par Georges Besse me parlaient davantage, mon propre parcours m'ayant amené à bien les ressentir.

Ces entretiens ont-ils été trop orientés vers une catégorie particulière d'individus ? Les X, les « mineurs », des amis, certains collaborateurs ? Et des politiques, *via* le document de l'Institut d'Histoire de l'Industrie (IHI) ? Oui, bien sûr. Il faudrait les compléter par un ou deux journalistes ayant suivi le personnage, des syndicalistes ayant eu (ou non) à s'opposer à lui (mais cette absence est partiellement compensée par la surabondance des déclarations de responsables syndicaux citées dans la presse de l'époque), des clients ou fournisseurs ayant négocié avec lui, ou encore des patrons (mais, malheureusement, beaucoup de ces interlocuteurs ne sont plus là aujourd'hui pour en parler).

(Je souhaite ajouter la précision suivante : j'ai largement cité dans mes textes des phrases dites ou écrites par les personnes consultées et je me suis efforcé de le faire avec toute la justesse convenable. Je leur présente mes excuses, si des imperfections se sont glissées

dans ce travail. Par ailleurs, il est clair que les conclusions un peu générales, comme tout ce qui est écrit dans ces pages, sont de ma seule responsabilité ; même si je crois avoir utilisé avec profit ce que m'ont apporté mes interlocuteurs, il serait incorrect de leur faire grief d'appréciations ou d'interprétations qui sont les miennes).

Les personnes que j'ai interrogées ont été les suivantes :

Madame Besse, à plusieurs reprises.

Des amis communs : Jacques Lesourne, Robert Daustray.

Le successeur de Georges Besse à la direction de Renault : Raymond Lévy

Des collaborateurs de Georges Besse : Gérard Bonneau, Christian Gobert, Jacquelin Ramé, Bernard Pache, Richard Armand, Michel Auroy, Philippe Chauvel, Patrick Faure.

LIVRES DISPONIBLES SUR GEORGES BESSE

La personne de Georges Besse et son action sont évidemment évoquées dans bien des ouvrages d'histoire économique et industrielle, comme dans des ouvrages de souvenirs ou des autobiographies. Mais à ce jour, il n'existe pas de véritable biographie de Besse.

Cette lacune est partiellement comblée par deux ouvrages à auteurs multiples, que je vais ici résumer et commenter, et par un DVD.

Résumé du livre de l'Institut de l'Histoire de l'Industrie consacré à Georges Besse

Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Institut d'Histoire de l'Industrie, 225 p., 1998).

Cet ouvrage reprend les actes d'un colloque organisé par l'Institut d'Histoire de l'Industrie (InHI) en 1996, dix ans après la mort de Georges Besse. Les responsables de ce colloque étaient les animateurs habituels de l'Institut, à savoir son président Jean-Louis Beffa, son délégué général Christian Stoffaës et son secrétaire général Philippe Muller-Feuga. Un comité scientifique en a orienté les travaux.

Préparé avec soin, le colloque sur Georges Besse a réuni de nombreux acteurs avec lesquels Besse a travaillé : hommes politiques, hauts fonctionnaires, chefs d'entreprise, collaborateurs ainsi que des historiens d'entreprise apportant leur vision. Tous les intervenants se sont efforcés de fournir à cette occasion des contributions bien préparées, mais pas toujours écrites. Aussi la transcription de ces déclarations est-elle de valeur inégale : nous pouvons remarquer cela dans tous les ouvrages recueillant des actes de colloques. De plus, certains papiers sont visiblement des

mémoires rédigés avec le soin qu'y mettent de bons historiens, ne reculant devant aucune note de bas de page pour signaler des sources ; mais d'autres font part d'impressions plus subjectives – ce qui ne veut pas dire erronées.

A ces remarques sur le style des interventions, on peut ajouter des impressions sur leur tonalité, qui n'est pas homogène. Dans certains cas, et parce que l'action de Georges Besse a porté sur des domaines essentiels pour la nation, quelques conférenciers ont estimé utile de rappeler la vision politique du gouvernement de l'époque pour l'expliquer, la justifier ou la critiquer. Dans d'autres cas, des témoins se sont contentés de raconter avec une scrupuleuse fidélité ce qu'ils ont personnellement vu et entendu. Cette constatation, qui n'enlève rien à la valeur des diverses contributions, conduit parfois à des ruptures de ton qui sont évidemment agréables dans un colloque, mais parfois plus étonnantes dans un texte écrit.

Cela dit, félicitons-nous de pouvoir disposer d'une telle masse de contributions. Sur deux cents pages, les différentes étapes de la carrière de Georges Besse sont expliquées et relatées, et sa personnalité est révélée à ceux qui le connaissaient peu ou rappelée à ceux qui l'avaient fréquenté à telle ou telle occasion sans avoir de lui une vision d'ensemble. Les circonstances de ce colloque pouvaient-elles conduire à une approche

trop hagiographique ? Certainement. Mais il me paraît juste de dire que les témoins que j'ai interrogés en 2010, avec leur mémoire devenue plus affûtée ou plus sélective (c'est selon), ne donnent pas de Georges Besse une image très différente - juste un peu plus nuancée dans les détails, un peu plus libre dans l'expression, un peu plus marquée par l'homme et pas seulement par ses œuvres.

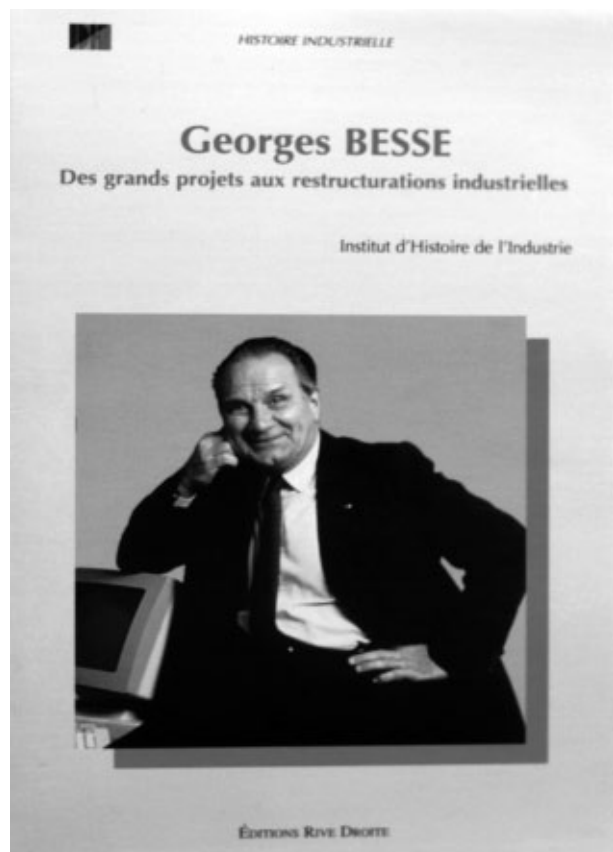
Le plan du livre de l'InHI comprend deux parties historiques et une partie plus générale. La première partie historique traite des réalisations de Georges Besse dans le nucléaire et dans les technologies de la communication et de l'information ; la seconde porte sur les restructurations industrielles conduites chez PUK et Renault. Quant à la partie plus générale, elle propose des témoignages et des considérations plus globales, mais inégales, sur Georges Besse et l'environnement industriel de l'époque.

Il ne saurait être question de vouloir étudier la figure de Georges Besse sans se plonger dans cet ouvrage ; malgré ses imperfections, il représente, par l'étendue des informations qu'il apporte, une source incomparable de faits et de commentaires.

Résumé de la plaquette de la Fondation Georges Besse (non disponible dans le commerce)

La veille du colloque dont les actes ont donné lieu à l'ouvrage cité plus haut, une cérémonie commémorative a eu lieu en souvenir de Georges Besse, assassiné dix années auparavant. A cette occasion a été diffusée une plaquette d'une petite centaine de pages, soigneusement préparée, composée et mise en pages, intitulée *Hommage à Georges Besse*. Cette plaquette regroupe d'abord quelques textes déjà anciens, rédigés en particulier après le drame ou lors du procès des assassins, ainsi l'éloge funèbre prononcé en 1986 par André Giraud. Elle présente également des éléments préparés par certains collaborateurs, ainsi qu'une excellente présentation générale faite par François de Wissocq à l'occasion d'une conférence prononcée à Tours le 27 mai 1993 : ce document, également repris dans le livre de l'InHI, est certainement la synthèse la plus complète réalisée jusqu'à ce jour sur l'ensemble de la carrière de Georges Besse : *Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat*. Ce texte est en particulier tellement précis sur la partie nucléaire, dont François de Wissocq est un spécialiste incontestable (ce qui est loin d'être mon cas), que nous nous sommes permis, avec son autorisation, d'en reprendre l'essentiel dans ce numéro.

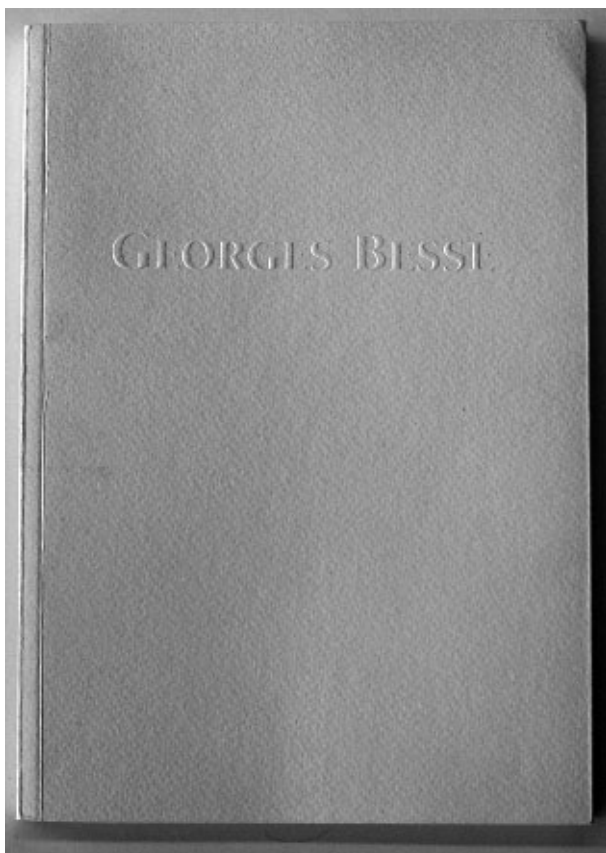
Mais le texte le plus singulier de la plaquette, et aussi le plus original, est une transcription partielle, légèrement remise en forme, d'un entretien que Georges Besse avait accordé en 1984 à un jeune thésard travaillant sur le *leadership*. Comme son auteur, Guy-Clarín Delgado, a donné une transcription beaucoup



Couverture du livre de l'Institut d'Histoire de l'Industrie Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Editions Rive Droite, 1998).

plus complète de cet entretien à Madame Besse, qui a bien voulu me la confier, j'ai eu la chance de parcourir un des très rares textes où Besse, que l'on verra avare de ses discours en public, s'exprime avec beaucoup de liberté sur le rôle de l'entreprise, sur le métier de dirigeant et sur lui-même (il m'arrivera, par commodité, d'appeler ce document le « document Delgado »).

(Il faut noter à ce propos que Georges Besse avait consenti à passer une ou deux heures avec un jeune étudiant qu'il ne connaissait guère, en se disant que ses propres enfants seraient sans doute heureux de pouvoir recevoir un tel accueil dans le cadre d'un travail similaire. Le jeune Delgado fut ainsi l'heureux élu d'une décision assez intuitive, mais il sut en tirer profit avec intelligence, n'hésitant pas à bousculer son interlocuteur qui, peu à peu, se laissa aller dans ses commentaires - par exemple sur d'autres patrons ou d'autres industries, mais aussi sur lui-même).



Couverture de la plaquette *Hommage à Georges Besse* publiée par la Fondation Georges Besse en novembre 1996.

Le DVD : « Georges Besse, un destin français »

Enfin, le troisième document exclusivement consacré à ce jour à la figure de Georges Besse est un DVD de 53 minutes préparé en 2006 par la Fondation Georges Besse. Là encore, il s'agit d'une œuvre très soignée, au rythme alerte. Il se dégage des images non seulement une réelle émotion, mais aussi une vérité historique

qui montre bien ce que pourrait parfois apporter une bonne émission de télévision.

Cet excellent document qui, à ma connaissance, n'est pas disponible dans le commerce, combine avec intelligence témoignages et documents d'archives. Pour les témoignages, il fait appel non seulement à d'anciens collaborateurs ou successeurs de Georges Besse, mais aussi à des membres de sa famille ou à des amis. Pour les archives, il propose des documents relatifs à Georges Besse (papiers de famille, album de photos) et des images de l'environnement (par exemple, sur Clermont-Ferrand, les destructions de la guerre, évidemment des archives de la télévision, en particulier sur Renault).

Dès le début, ce court métrage a une dimension épique : à la scène de la cérémonie des Invalides, du cercueil porté par des X en Grand U, au début de l'allocution d'André Giraud, succèdent les images simples d'un enfant d'une modeste famille auvergnate : un raccourci saisissant rappelant le drame, mais résumant aussi le parcours d'un gamin de province devenu maréchal d'Empire - mort au front ?

Georges Besse aura fait de sa vie une œuvre. Il n'avait pas cet objectif en tête en entrant à l'X, ou, du moins, il ne l'aurait pas formulé de cette façon. Mais il voulait certainement bâtir des œuvres et, si possible, des chefs-d'œuvre, pendant sa vie.



Couverture du DVD : *Georges Besse, un destin français* publié par la Fondation Georges Besse en 2006.

Autres ouvrages édités qui ont été consultés et utilisés

Des autobiographies : pour mémoire, rappelons que Georges Besse figure, parfois abondamment, dans des extraits plus ou moins longs de récits ou autobiographies (par exemple, celles de Jacques Lesourne ou de Robert Dautray).

Eurodif : Histoire de l'enrichissement de l'uranium, de Jean-Pierre Daviet, 368 p., 1993.

Un document édité dans le numéro 19 (juin 2007) de la revue *Renault Histoire* qui rassemble textes et témoignages sur l'histoire du groupe. Ce numéro comprend un texte de six pages de Michel Auroy, intitulé : Georges Besse, quelques souvenirs restés très vivants. L'ancien directeur du site de Billancourt raconte, en particulier, le soutien qu'il reçut de son président quand il eut à affronter des représentants syndicaux dans des conditions pas vraiment prévues par le Code du travail, qui sont rapportées avec précision.

Utilisé pour la partie concernant l'action de Georges Besse chez Renault : de Louis Schweitzer, *Mes Années Renault : Entre Billancourt et le marché mondial*, éditions Gallimard, 2007.

Signalé par Philippe Chauvel : Alain Frèrejean, *Renault, le Culte du défi*, 2010 (un livre sur l'histoire de Renault, bien documenté notamment sur les années Besse).

Il existe évidemment une foule d'ouvrages publics sur le nucléaire ou l'aluminium en France, et encore plus sur Renault. Et encore plus de rapports officiels, parfois publics. Je n'ai pas cherché à les lire systématiquement, mais il est certain que l'on pourrait y trouver de nombreux éléments ou opinions sur l'action de Georges Besse.

De même, un véritable travail d'historien d'entreprise supposerait la consultation d'archives de ces entreprises, une consultation qui n'est pas toujours aisée, voire même autorisée. Comme les années couvertes par Besse n'avaient pas encore connu la communication électronique préférée à la circulation du papier, et comme ces archives anciennes sous forme papier sont rarement numérisées, c'est avec des matériaux et des techniques traditionnels qu'il faudrait travailler, ce qui ne sera possible que si ces archives ont fait l'objet de soins attentifs de la part des responsables des entreprises concernées et que si celles-ci n'ont pas été trop bouleversées par des fusions ou scissions. Je sais que Renault a parfois traité avec attention l'archivage de ses documents : on pourra, à ce sujet, se référer au colloque organisé par la Sabix et l'Association des archivistes français en juin 2000 sur le thème *Mémoire et changement, Histoire et archives d'entreprises*, d'autant plus opportunément qu'il bénéficia d'une longue présentation du problème des archives Renault faite par Louis Schweitzer (les actes de ce colloque sont le sujet du bulletin 29 de la Sabix).

LA PRESSE

Pour mémoire, des dossiers de presse qui m'ont été fournis ; en particulier, ceux prêtés par Madame Besse, qui portent sur les périodes PUK (notamment sur l'arrivée de Georges Besse à la tête de ce groupe) et Renault (1985).

En ce qui concerne les archives de la radio ou de la télévision, je n'ai pas fait de recherches ; le DVD déjà cité donne des extraits intéressants de rares apparitions de Georges Besse à la télévision.

NOTES DIVERSES COMPORTANT DES TEXTES DE GEORGES BESSE

Par diverses voies, mais d'abord grâce à Madame Besse, j'ai pu disposer de documents supplémentaires qui, à ma connaissance, n'ont pas été rendus publics sous une forme écrite.

« La nécessaire adaptation de l'entreprise » : conférence de Georges Besse (17 janvier 1985), au Forum des professions financières.

Echange entre Pierre Guillaumat et Georges Besse, le 11 janvier 1985, à l'occasion de la remise par le premier au second de la Croix de Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Interview de Georges Besse par Guy-Clarín Delgado, réalisée le 14 novembre 1984 dans le cadre de la préparation d'un mémoire et portant sur le *leadership* (œuvre déjà signalée *supra*. Transcription complète, 16 pages).

Interview de François Sarda sur France-Inter, le 18 novembre 1986 (au lendemain de l'assassinat de Georges Besse).

Texte de Claude Ayçoberry (17 novembre 1987).

Homélie prononcée par le Père Georges Décogné lors des obsèques de Georges Besse, le 21 novembre 1986. Quelques *Lettres de la Fondation*, éditées par la Fondation Georges Besse, dans lesquelles on peut trouver des témoignages de diverses personnalités sur Georges Besse ou sur certaines de ses actions.

CONCLUSION EN FORME D'APPEL

En terminant cette revue des documents dont j'ai pu disposer, je souhaite faire appel à tous ceux qui souhaitent contribuer à une meilleure connaissance de la figure de Georges Besse : notre société, la Sabix, serait heureuse de recevoir des commentaires, des additions ou des corrections sur le travail qui est présenté dans ce numéro (voir les coordonnées en page 100). Je les en remercie d'avance.



« Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? »

Table ronde tenue sous la présidence de Christian Marbach le 18 novembre 2010, lors du colloque « 200 ans d'histoire du corps des Mines »

L'année 2010 a été marquée par la célébration du bicentenaire du décret du 18 novembre 1810, qui a organisé le « Corps impérial des Ingénieurs des Mines » et créé le Conseil général des Mines (CGM), dont le Conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) est pour partie issu.

Afin de célébrer ce bicentenaire, le CGIET a organisé tout au long de l'année 2010 diverses manifestations à caractère prospectif ou historique, ainsi que plusieurs expositions. Le point d'orgue des célébra-

tions a été le colloque de clôture tenu à Bercy le 18 novembre 2010, jour anniversaire du décret de 1810, sous la présidence de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Trois tables rondes ont eu lieu lors de ce colloque de clôture. Présidée par Christian Marbach, membre de l'Académie des technologies et animée par le journaliste économique Jean-Marc Sylvestre, la troisième de ces tables rondes a abordé la question de la politique industrielle pour la France dans l'Europe. Le débat a été introduit par des présentations audiovisuelles de quatre grands témoins : Bernard Esambert, Raymond H. Levy, Lionel Stoléru et Gérard Théry. Franck Lirzin et Ludovic Weber ont ensuite présenté la synthèse des contributions de jeunes ingénieurs des Mines qui a servi à préparer les thèmes de la table ronde. Un débat s'est ensuite déroulé avec les interventions d'acteurs de l'industrie et d'experts : Vivek Badrinath, directeur exécutif d'Orange Business Services, Pierre Gattaz, président du directoire de Radiall, président du Groupe des fédérations industrielles, Yvon Jacob, ambassadeur de l'Industrie, Patrick Kron, PDG du groupe Alstom, Vincent Rigal, président de Solar performance et développement, et Nicolas Véron, économiste à Bruegel.

Par **Franck LIRZIN*** et **Ludovic WEBER****

* Ingénieur des Mines, Adjoint du responsable du pôle Entreprises, Emploi et Économie de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

** Ingénieur des Mines, directeur de cabinet du directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.





© Patrick VEDRUNE - SG

Christine Lagarde et Christian Marbach à la fin de la table ronde « Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? ».

LE RETOUR DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

La crise aura eu cette vertu de remettre au goût du jour l'envie de politique industrielle. L'incapacité de l'économie des services à prendre le relais, le rôle clé de l'industrie pour la recherche et l'exportation (1) et les formidables potentialités ouvertes par la technologie ont eu raison du tabou qui scellait la notion de « politique industrielle » depuis une quinzaine d'année. Peu à peu, les réflexions s'organisent et esquissent une politique économique pour le début de siècle. Pourtant, la France, si férue de raison et de théories, tâtonne comme si tout ce qui avait fait son succès jusqu' alors ne fonctionnait plus si simplement, comme si

les anciennes recettes n'étaient plus les bonnes. La mondialisation, l'intégration européenne, la diffusion des nouvelles technologies, en particulier d'Internet, le contexte budgétaire contraint ou l'augmentation entropique des réglementations sont autant de facteurs de complexité qu'il faut aujourd'hui prendre en compte. Que peut être une politique industrielle dans le nouveau contexte du XXI^e siècle ?

La France a beau être un vieux pays, elle n'en a pas moins de la constance dans les idées. Très tôt, l'Etat français a compris l'intérêt de l'économie pour le

(1) L'industrie manufacturière est à l'origine de plus de 85 % des dépenses privées de R&D en France (chiffres 2006), et représente 76 % des exportations de biens et services en France (chiffres 2009, comptes nationaux), proportions que l'on retrouve dans la plupart des pays développés.





© Patrick VEDRUNE - SG

« Pierre Gattaz souligne que la mondialisation génère une grande fragilité de notre industrie : un secteur industriel peut disparaître d'un territoire en quelques années seulement. Ce manque de visibilité rend nécessaire de la part des pouvoirs publics l'entretien d'une vision de long terme pour son industrie, ainsi qu'un soutien stable ».

bien-être commun. De Sully, ministre du roi Henri IV, qui affirmait que « pâturages et labourages sont les deux mamelles dont la France est alimentée », à Francis Mer, ministre de l'Economie dans le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin, pour qui il faut considérer « comme une priorité de l'action du gouvernement une politique ambitieuse de la technologie et de l'innovation », l'Etat s'est toujours mêlé d'économie. Mais sa façon de le faire a été soumise à beaucoup de fluctuations : quel point commun entre la création de monopoles d'Etat par Colbert, la libéralisation du prix des grains par Turgot, la politique volontariste de Napoléon III, la nationalisation des grandes entreprises par le Front Populaire, le lancement de grands projets comme le Concorde, le TGV ou le nucléaire par la V^e République ?

Entre interventionnisme et laisser-faire, l'Etat s'est toujours tenu à une attitude ambivalente : promouvant l'économie, d'un côté, se méfiant des pouvoirs intermédiaires comme les corporations ou les monopoles, de l'autre. La politique industrielle du XXI^e siècle ne pourra faire abstraction de cette dualité et devra, d'un côté, créer un environnement réglementaire favorable au commerce et à l'innovation et, de l'autre, mener des politiques dans les secteurs porteurs d'avenir.

Le corps des Mines a joué dans ce développement de l'action publique en faveur de l'industrie un rôle particulier. Comme l'a rappelé Christian Marbach en introduction à la table ronde, les trajectoires individuelles, qu'elles aient conduit à une connaissance précise d'un secteur d'activité, à la difficile mais nécessaire écriture de la réglementation, à la fondation ou la conduite d'une école, à la recherche ou encore à la promotion de la technologie et des PME innovantes, se sont toutes inscrites au cœur des préoccupations du corps des Mines. Qu'il s'agisse du pétrole, du nucléaire, des télécommunications, des nationalisations et privatisations, ou encore des investissements d'avenir, le corps a accompagné la politique industrielle française de ces dernières décennies et doit aujourd'hui évoluer pour répondre aux défis du début du XXI^e siècle.

Il est important pour un pays ayant foi dans la raison de disposer de sa propre conception de l'action publique, car, comme l'a montré Christian Marbach, « nous payons par des emplois perdus le plaisir que nous avons eu, avec obstination, à passer pour le meilleur élève du libéralisme collectif des autres ». Le pays de Descartes aime penser avant d'agir, et son premier défi sera donc intellectuel : inventer la politique industrielle de demain.





A QUEL NIVEAU SE JOUE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ?

Comme l'a souligné Pierre Gattaz, président du directoire de Radiall, la mondialisation génère une grande « fragilité » de notre industrie : un secteur industriel peut disparaître d'un territoire en quelques années seulement. Ce manque de visibilité rend nécessaire de la part des pouvoirs publics l'entretien d'une vision de long terme pour son industrie, ainsi qu'un soutien stable.

La politique industrielle française doit s'inscrire dans ce contexte de mondialisation croissante. Cela signifie, de fait, que les politiques industrielles nationales se trouvent toutes interconnectées : toute mesure prise en France aura un impact sur son industrie nationale, mais également sur les industries étrangères concurrentes. Le corollaire en est la nécessaire coordination des politiques industrielles nationales, donc l'élaboration de politiques industrielles supranationales, notamment européennes. Par ailleurs, au-delà de la notion de marque, la notion de nationalité pour une entreprise est difficile à cerner, d'autant que la décorrélation entre la santé d'une entreprise et son aptitude à créer des emplois en France est croissante. Ainsi, ce ne sont ni Peugeot ni Renault qui ont créé des emplois en France ces dernières années, mais Toyota. L'important ne semble plus être la nationalité des entreprises, mais la capacité des territoires à attirer des investissements, des sites de production ou de recherche. L'attractivité des territoires est donc un élément clé pour assurer la compétitivité des pays : elle passe par un ensemble de facteurs garantissant un environnement *business friendly*, tels que la qualité de vie, la fiscalité ou encore la qualité des infrastructures. L'Union européenne est aujourd'hui l'échelon incontournable de la politique industrielle. A ce titre, on ne peut que se réjouir que l'Union européenne ait décidé de faire de la politique industrielle l'un des sept piliers de sa nouvelle stratégie de croissance, UE 2020. Cette prise de conscience européenne était indispensable. L'organisation du marché commun autour de la concurrence a permis de créer un environnement favorable aux entreprises et à l'innovation, mais, comme l'a indiqué Yvon Jacob (nommé ambassadeur de l'industrie après les Etats Généraux de l'Industrie), l'Europe a sans doute insuffisamment intégré ce qui aurait dû aller de pair avec le développement de la concurrence (interne et externe), à savoir le développement de la compétitivité de ses entreprises. Concurrence accrue signifie entreprises plus exposées, donc plus fragiles. Dès lors, l'Europe doit intégrer dans l'ensemble de ses initiatives (qu'elles relèvent des champs environnementaux, de la concurrence, des politiques commerciales, etc.) l'impact qu'elles ont sur l'industrie et ses entreprises.

Mais nombre d'enjeux se jouent au-delà du niveau européen : c'est notamment le cas de l'entretien d'une

certaine réciprocité dans les échanges mondiaux. Comme l'a rappelé Patrick Kron, PDG d'Alstom, il serait vain d'essayer de lutter contre la mondialisation, qui est nécessaire et positive pour le développement des entreprises ; même si elle implique la localisation partielle à l'étranger d'entreprises françaises pour servir les marchés correspondants, l'enjeu pour la France est de « capter » une partie de la valeur ajoutée créée à l'occasion de ce développement sur des marchés étrangers. La France peut donc bénéficier de cette mondialisation, à condition que l'Etat accompagne ses entreprises à servir les marchés étrangers, notamment en veillant à assurer des conditions équitables et réciproques dans les échanges internationaux. Ce point est notamment essentiel dans les conditions d'accès aux marchés publics : il est indispensable, pour un pays qui joue pleinement le jeu de la concurrence mondiale sur son marché interne, d'exiger la même chose de ses partenaires commerciaux. Force est de constater que de nombreux progrès restent à faire dans ce domaine, entre une Europe qui tend à donner l'exemple et d'autres puissances économiques d'importance dont les efforts sont moins évidents. Ces règles de réciprocité concernent bien d'autres champs, tels que les règles relatives aux concentrations, l'utilisation des instruments de défense commerciale, l'élaboration de réglementations environnementales, etc.

Cette plus grande équité des échanges mondiaux pourrait également passer par l'intégration croissante et progressive, dans les négociations commerciales internationales, des asymétries de pratiques sociales et environnementales des grandes puissances économiques. Des outils récemment discutés, tels que l'instauration d'une taxe carbone aux frontières ou la création d'une TVA « emploi » (ou tout autre outil permettant de financer le modèle social français sur une assiette plus large que ce seul facteur qu'est le travail local) sont également de nature à rendre les échanges mondiaux plus équitables.

Enfin, cette approche horizontale peut difficilement se passer d'actions plus sectorielles de politique industrielle, notamment de programmes de R&D européens sur les secteurs d'avenir, qui, seuls, permettront de créer cette vision, cette ambition industrielle dont a parlé Pierre Gattaz. Comme l'a souligné Lionel Stoléru, aujourd'hui, « les avantages comparatifs, ça se fabrique » : la théorie de Ricardo reste d'actualité, mais on ne peut plus se contenter de nos avantages comparatifs naturels (météo, ressources naturelles, compétences historiques, etc.), il faut être proactif. A cet égard, deux visions s'opposent traditionnellement : création de champions européens ou soutien aux PME innovantes ? Pour Nicolas Véron, économiste du *think tank* Bruegel, il existe une tension entre ces deux politiques, qui visent toutes les deux au même objectif : faire de l'Union européenne le leader mondial sur certains secteurs industriels. Comme l'a





© Patrick VEDRUNE - SG

Franck Lirzin et Ludovic Weber présentant « La politique industrielle vue par les jeunes générations du corps des Mines ».

rappelé Bernard Esambert, conseiller économique du Président Georges Pompidou, la France a su lancer dans les années 1960 et 1970 de grands programmes industriels dans les domaines de l'aérospatial ou du nucléaire, qui ont permis une croissance très importante de la production industrielle (+ 7 % par an, en moyenne, entre 1963 et 1973), conférant à notre pays un *leadership* international dans de nombreux secteurs et modifiant en profondeur la société française. Aujourd'hui, l'Europe peut ambitionner à son tour de devenir la référence internationale sur de grands secteurs d'avenir comme les nanotechnologies, les sciences du vivant (neurosciences) ou encore les technologies environnementales. Ces domaines prioritaires doivent s'insérer dans le contexte communautaire actuel et s'articuler avec les politiques de soutien à l'innovation et à la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

Vincent Rigal, président de Solar performance et développement, a mis en évidence une autre priorité pour la politique industrielle européenne, à savoir l'entrepreneuriat : en tant que *business angel*, il constate que la grande majorité des projets qui lui sont présentés n'associent pas l'ensemble des compétences commerciales, industrielles ou juridiques qui leur sont nécessaires. Ils ont, dès lors, besoin d'un « accompagnement intellectuel ou de réseau » pour croître et se développer. C'est le rôle que jouent les investisseurs providentiels aux Etats-Unis, rôle qui n'est que très imparfaitement assumé aujourd'hui en Europe et en France.

DÉVELOPPER LA *BETTER REGULATION*, UNE RÉGLEMENTATION PLUS CONSCIENTE DE SES IMPACTS SUR L'INDUSTRIE

Une part essentielle de la politique industrielle consiste aujourd'hui à créer un environnement favorable à la compétitivité des entreprises. Dès lors, une politique industrielle ne peut plus se concevoir indépendamment des autres politiques publiques menées, qui ont souvent un impact sur les conditions dans lesquelles évoluent les entreprises : politique de l'environnement, droit du travail, politique de la concurrence, etc. Un volet d'importance croissante de la politique industrielle réside dans l'articulation entre ces politiques.

Comme l'a constaté Ludovic Weber, il y a aujourd'hui une « inflation réglementaire qui nuit à l'industrie, qui crée un contexte instable et fait peser une charge croissante sur l'industrie ». Cette réglementation de plus en plus complexe, parfois européenne, prend insuffisamment en compte l'évaluation de son impact sur la compétitivité des entreprises, en amont puis en aval. Il convient par ailleurs de souligner qu'au-delà de la charge que font peser ces réglementations sur les entreprises, cette inflation génère une instabilité réglementaire par nature peu propice à l'industrie et à ses investissements de long terme.

La *better regulation* doit permettre d'intégrer les dimensions de la compétitivité externe des entre-





prises, c'est-à-dire l'environnement ou la régulation financière. Ce modèle de législation 2.0 doit être conduit dans un cadre collaboratif associant les pouvoirs publics et les acteurs concernés, sans pour autant céder aux sirènes du *lobbying*. Ses objectifs sont une évaluation systématique de l'impact des politiques publiques, intégrant leurs dimensions économiques, sociales et environnementales, ainsi qu'une maîtrise du flux réglementaire. C'est d'ailleurs le sens de la mission récemment confiée au Commissaire à la simplification, nommé au Secrétariat général du gouvernement, à la suite des Etats Généraux de l'Industrie. Il est utile de souligner qu'à ce titre, le développement des échanges de personnels entre les entreprises et l'administration, y compris, et surtout, à un très haut niveau, permettrait de sensibiliser davantage cette dernière aux enjeux de l'industrie.

PROFITER DES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR DÉVELOPPER L'INDUSTRIE 2.0

Le développement exponentiel des capacités de recherche au niveau mondial a permis de développer des technologies qui ouvrent d'innombrables opportunités. La plus emblématique de ces innovations est Internet, qui transforme tout, depuis la façon dont on communique au sein des structures familiales, personnelles ou professionnelles, jusqu'à l'organisation des sociétés et des pays. L'organisation en réseau efface des hiérarchies traditionnelles ; le rapprochement entre clients et fournisseurs permet de personnaliser à l'extrême les offres commerciales, oblige à repenser la conception des *process* industriels, dans le cadre d'une industrie qui doit devenir 2.0. Ces nouvelles technologies donnent aux entreprises qui les maîtrisent un avantage compétitif d'autant plus décisif qu'elles accélèrent également le mouvement de mondialisation en facilitant les échanges d'information et la création de réseaux à distance.

Comme l'a indiqué Vivek Badrinath, développer l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des PME et promouvoir un écosystème fécond autour de ces technologies sont des axes importants pour l'action publique. En plus de créer des conditions favorables au capital risque, il est important de catalyser la demande pour les jeunes entreprises innovantes : les nouveaux services ne peuvent se développer que si leurs marchés sont suffisamment importants et cohérents. Trop souvent, la logique du « *winner takes all* », très présente dans l'univers d'Internet, tend à privilégier les sociétés américaines : pourquoi confier la numérisation des bibliothèques européennes à Google ?

Le déploiement du très haut débit et des infrastructures numériques est bien entendu un préalable nécessaire. Les investissements sont tels aujourd'hui

que des acteurs privés dispersés ne sont plus capables de les prendre à leur charge : c'est, aux Etats-Unis, par une régulation fine et, au Japon et en Corée du Sud, par des politiques volontaristes que ces pays ont aujourd'hui les taux de pénétration de la fibre optique les plus élevés du monde. La concurrence n'est pas le seul axe de progrès, et la France doit rapidement prendre ce même chemin, notamment grâce aux Investissements d'avenir et aux 2 milliards d'euros consacrés au développement du très haut débit.

Les centrales numériques, lieux de stockage des serveurs et de développement du *cloud computing*, sont un autre exemple de ce que promeuvent les Investissements d'avenir, mais dont il faudra s'assurer que la demande est suffisamment structurée pour en tirer les bénéfices en Europe, et non ailleurs.

REDONNER À LA FRANCE L'ENVIE D'AVOIR UNE INDUSTRIE

Pour Gérard Théry, le plus fondamental est de revaloriser le métier d'ingénieur. « Avant, on disait monsieur l'ingénieur ! » a-t-il ajouté ! Le métier d'ingénieur souffre aujourd'hui d'un ensemble de préjugés qui en détournent de nombreux jeunes. Pas assez attractif, trop technique, trop exigeant... et pourtant, ce sont bien les ingénieurs qui sont au cœur de l'économie de la connaissance. Redorer les métiers de l'industrie, aussi bien au niveau ingénieur, technicien qu'ouvrier, est un investissement de long terme. Cette culture de l'industrie est aussi le ciment des écosystèmes d'entraides entre entreprises tels qu'ils existent en Allemagne, où les grandes entreprises n'hésitent pas à tirer vers le haut des entreprises récentes ou de petite taille. La situation semble bien différente en France. Pour Raymond Levy, « les Français n'aiment pas leur industrie et ne la comprennent pas ». Les parents ne veulent pas que leurs enfants entrent dans l'industrie, alors qu'y travailler, c'est être au service des autres et servir la société.

Il est paradoxal d'entendre les industriels se plaindre de ne pas trouver les compétences qu'ils recherchent, que ce soient des fraiseurs ou des ingénieurs, alors que le taux de chômage, en particulier chez les jeunes, est élevé. La formation initiale, en étant capable de donner le goût de l'industrie, des sciences et de la technologie, transforme les mentalités, offre aux jeunes des perspectives de carrière attrayantes et permet de redonner un second souffle à l'industrie française.

Il faut bien sûr pour cela s'attaquer à ce qui rend si peu attractifs les métiers de l'industrie : pénibilité, salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs, évolution rapide des métiers, etc. En ce sens, la formation continue joue elle aussi un rôle important en permettant aux salariés de suivre les évolutions rapides qu'engendre la mondialisation.





L'élitisme du système scolaire français, issu de la tradition jésuite, ne peut s'adapter aux besoins croissants en compétences d'une économie de la connaissance qu'en s'élargissant à tous les niveaux. Chacun doit avoir les chances de faire ce pour quoi il est le meilleur. Entre une tradition d'excellence « à la française » et la montée en gamme des compétences requises dans la concurrence internationale se dessine ce qui pourrait être un « élitisme pour tous », selon les termes de Franck Lirzin.

Les conditions pour redorer le blason de l'industrie en France semble pourtant être réunies. C'est ce que montre une récente étude menée par le Credoc à la demande du Conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET), relative à l'image de l'industrie et des technologies en France. Celle-ci tend à montrer que les français estiment leur industrie nécessaire à l'économie, que les métiers industriels sont aussi ou plus épanouissants que ceux des autres secteurs.

CONCLUSION

Cette table ronde a montré qu'il n'était plus tabou, aujourd'hui, d'évoquer l'idée de politique industrielle, de la mettre en avant et d'agir pour elle. Le changement du contexte économique et politique remet l'industrie au cœur des discussions sur la structure de l'économie et la source de la croissance. La politique économique est difficile à mener, car elle dépend de la conjoncture et de l'époque. Ainsi, l'Europe est deve-

nue l'horizon incontournable d'une réflexion sur la politique économique, tandis que la mondialisation constitue désormais une donnée intangible de la vie industrielle. Entre grands projets de R&D, positionnant l'Europe sur les secteurs d'avenir, et soutien important à l'innovation, pour faire émerger les technologies de demain, la puissance publique doit apprendre à inciter plus qu'à piloter, à réguler plus qu'à contrôler. L'élaboration de la régulation doit se faire dans un cadre collaboratif permettant aux décideurs publics d'avoir conscience des enjeux qu'elle implique pour les acteurs économiques. Les nouvelles technologies, notamment numériques, sont une opportunité pour développer ces nouveaux modes de gouvernance, au sein aussi bien de l'administration que des entreprises. Ces perspectives donnent confiance dans l'avenir et redorent l'image de l'industrie, qui a trop souvent du mal à attirer les jeunes.

De plus en plus sollicité pour intervenir dans l'économie ou la réguler, l'État doit avoir aujourd'hui une vision industrielle car il est, comme l'a rappelé en conclusion Christian Marbach, le « premier ambassadeur » de son industrie. Il doit pouvoir s'appuyer sur un corps de fonctionnaires doté de la culture scientifique et industrielle nécessaire pour mener une politique industrielle moderne. Il se trouve que le corps des Mines répond à ces critères : « instruits dans la primauté du raisonnement le plus rationnel, mais enrichis par une sorte d'utopie qui résiste à la dureté des temps », ses membres guidés par la raison et l'optimisme, assument une solidarité nécessaire pour le développement du pays et de l'Europe.





FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

AN EXCEPTIONAL ENGINEER: GEORGES BESSE

Issue editor: Christian Marbach

Editorial

Pierre Couveinhes

Foreword

Alexandre Moatti

1 - A sketched portrait

Brief chronology

Christian Marbach

The youth of an alumnus of École Polytechnique

Christian Marbach

This is the story of a child, one coming from a humble background, talented, intelligent, with support for his education, who passed the admissions examination for École Polytechnique. This itinerary might, quite rightly, be said to be a French destiny. Yes, a French destiny... a very fine itinerary that, in France, is not all that exceptional with regard to the first twenty years of education. We notice similarities at the start of careers between Georges Besse and several other "Polytechnicians" with the same pattern: humble family origins; the discovery by an educational system that is capable of detecting and evaluating the outstanding qualities in a child; parents who were initially reluctant in the face of the unknown but then proudly allowed their son to pursue his schooling once they learned that École Polytechnique, which dispenses an education for free, represents both the certainty of a fine trade and opportunities oriented toward serving the national community.

A personality!

Christian Marbach

After having led readers along Georges Besse's educational itinerary, a portrait is sketched before turning in the third part to his managerial methods. In the second part of this triptych, the portrait is drawn with modesty. Pieces of information gleaned from various sources are put together with the requisite caution. After all, Georges Besse was discreet. Like us all, he evolved: the most assertive personalities change with the passing of the years and of tribulations...

Management according to Georges Besse

Christian Marbach

When the time came to choose a title for this article, I wondered what words to choose. The reason the French title uses "management", a Franglais word, instead of its French equivalents *gestion*, *direction* (vague) or *commandement* (too military) is to associate the concept of *gestion*, which implies qualities of organization, with that of leadership (English, once again!), which implies authority, decision-making, presence and charisma. Readers will come upon these various aspects in these pages and be able, in turn, to answer the question that we can ask about all top executives: what sort of manager was Georges Besse?

He arrives at PUK: Read the papers!

Christian Marbach

This text was written upon reading a file containing all the articles that came out in the press during the week following the appointments made by the government in 1982 of the future chief executive officers of recently nationalized firms. This is an exercise with compulsory figures: write a historical text by using only the articles of that particular week to sketch a portrait of Georges Besse as seen in newspapers at the time. Obviously, this procedure has not been literally applied. I know too much about the persons involved and the events to be able to fade into the background behind what the journalists wrote. Nor can I forget, while writing, what persons asked in other circumstances had to say about the Georges Besse of that time. Nor have I forgotten what happened later. A historian, even a nonprofessional one, has an advantage over the journalists of 1982: he knows what happened afterwards! I have tried to clearly indicate (through the typesetting) what is to be attributed to journalists and what is commentary.

He arrives at Renault: Read the papers!

Christian Marbach

The preceding article, written from reports in the press during the week following Georges Besse's appointment, focused on his arrival at Pechiney Ugine Kuhlmann. In summary, journalists presented Besse, during this week, as a man fully adapted to the job at PUK both owing to his experience and qualifications and given the activities of the company to be restructured. The debate about the purpose of nationalizations was not over in February 1982, and certain newspapers did not fail to criticize the principle. All that did not keep them, however, from pointing out that, things being the way they were and since the chairman at the time did not want to remain in that position after the nationalization, Besse was a very good choice for PUK. Besse's arrival at Renault took place in quite different circumstances...

2 - Testimonials

Georges Besse, a lesson for the future?

Raymond H. Lévy

After the assassination of Georges Besse, Raymond Lévy was his successor at Renault. He draws the lessons from the life and actions of an exceptional personality, of, more simply, a "man" in the strong sense of this word.

The current relevance of Georges Besse's example

Luc Oursel

The current relevance of Georges Besse's example Luc Oursel AREVA has named its new plant for uranium enrichment after Georges Besse, one of the major figures in France's nuclear program. This new plant uses the most advanced technology (such as centrifugation). It is in line with an approach to sustainable development.



Georges Besse, a great engineer, a great company director, a great public servant

François de Wissocq

François de Wissocq, who succeeded Georges Besse as chairman of COGEMA, wrote in 1993 an account of his predecessor's career. This account mainly, and understandably, dealt with Besse in the nuclear industry, where he spent most of his career. This is the industry that François de Wissocq came to know through his positions in services of the ministries responsible for Industry and Energy, and then in COGEMA. Since Christian Marbach's articles do not focus on this period, it is worthwhile providing readers of this special issue with de Wissocq's view. This contribution can be supplemented with testimonies about the period since 1994 or even with texts from the archives.

Two portraits of Georges Besse

Jacques Lesourne

In 2000, Jacques Lesourne published an autobiography, *Un homme de notre siècle*. His wide-ranging but precise description of his own itinerary as the head of a firm and as a thinker was situated in the broad trends affecting the evolution of our world. The subtitle, *De Polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, was evidence of the influence of the education dispensed at École Polytechnique and then at École des Mines. One of his fellow students in both these institutions was Georges Besse. Sure enough, this autobiography contains pages about Besse. This portrait is in a rather different form from the 1987 *in memoriam*. For this reason, we have chosen to print extracts from pages 176 and 177 of Lesourne's autobiography. We thank the author and the publisher (Éditions Odile Jacob) for authorizing this reproduction.

3 - Appendix

Georges Besse, the bicentennials of École Polytechnique and the Corps des Mines

Christian Marbach

The Georges Besse Foundation

The Georges Besse Foundation was founded in 1987 by firms and by persons close to Besse, after the latter's assassination. Its

objective is to support young people who want to become engineers but have major monetary problems. Support is granted after examination of a candidate's record and an individual interview conducted by a selection committee.

SABIX

Sources

Miscellany

A synopsis of the roundtable "Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe?" presided by Christian Marbach on 18 November 2010 during the colloquium "200 ans d'histoire du corps des Mines"

Franck Lirzin and Ludovic Weber

The year 2010 was marked by the bicentennial of the decree of 18 November 1810 that organized the "Imperial corps of mining engineers" and created the Conseil Général des Mines (CGM), from which the Conseil Général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) stems. To celebrate this bicentennial, CGIET organized several exhibitions and events throughout the year with a forward- or backward-looking perspective. The grand finale was the closing colloquium held at Bercy in Paris on 18 November 2010, presided by Christine Lagarde, minister of the Economy, Finances and Industry. The third of the three roundtables organized for this occasion was chaired by Christian Marbach, a member of the Académie des Technologies, and facilitated by Jean-Marc Sylvestre, an economic journalist. It dealt with the question of the industrial policy for France in Europe. In introduction, there were audiovisual presentations by Bernard Esambert, Raymond H. Levy, Lionel Stoléru and Gérard Théry. Franck Lirzin and Ludovic Weber then presented a synopsis of papers written by young engineers from École des Mines. Discussions included interventions by industrialists and experts: Vivek Badrinath (executive director of Orange Business Services), Pierre Gattaz (president of the board at Radiall and president of Groupe des Fédérations Industrielles), Yvon Jacob (representing the Ministry of Industry), Patrick Kron (CEO of Alstom), Vincent Rigal (chairman of Solar Performance et Développement) and Nicolas Véron (economist at Bruegel).



AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

EIN AUßERGEWÖHNLICHER INGENIEUR : GEORGES BESSE

ZUSAMMENFASSUNGEN

Leitartikel

Pierre COUVEINHES

Vorwort

Alexandre MOATTI

1 - Skizze eines Porträts

Eine kurze Chronologie

Christian Marbach

Die Jugend eines „Polytechnicien“

Christian Marbach

Dies ist die Geschichte eines Kindes.

Dies ist die Geschichte eines begabten und intelligenten Kindes aus einer bescheidenen Familie, das viel Unterstützung in seinen Studien erfuhr und das die Prüfung im Auswahlverfahren der *Ecole polytechnique* bestand. Es ist ein Werdegang, den manche Leute zu Recht als spezifisch französisch bezeichnen konnten. Ja, es ist ein typisch französischer, ein sehr schöner Werdegang, der aber für die ersten zwanzig Lebensjahre in Frankreich nicht so außergewöhnlich ist : die Schulzeit von Georges Besse und diejenige zahlreicher anderer Absolventen der *Ecole polytechnique* weisen Ähnlichkeiten auf, die immer wieder aus dem Zusammenwirken derselben Attribute resultieren : eine einfache Familie ; ein auf Auslese bauendes Schulsystem, in dem man fähig ist, die außergewöhnlichen Fähigkeiten eines kleinen Jungen zu erspüren und zu erkennen ; Eltern, die zuerst etwas ängstlich auf das Unbekannte reagieren, dann aber stolz ihren Sprössling studieren lassen, sobald ihnen klar geworden ist, dass die *Ecole Polytechnique*, deren Ausbildung kostenlos sein wird, die Sicherheit eines schönen Berufs verspricht und gleichzeitig die Aussicht auf zahlreiche Perspektiven bietet, die vor allem zum Dienst an der Allgemeinheit hinführen.

Ein Charakter !

Christian Marbach

Nachdem wir unsere Leser dazu eingeladen haben, den jungen Georges Besse durch die Studienjahre zu begleiten, werden wir versuchen, ein Charakterbild von ihm zu zeichnen, bevor wir in einem dritten Teil seine Managementmethoden behandeln. Es soll eine Art Triptychon werden, das sich auf das Wesentliche beschränkt ; ich habe versucht, alle Informationen miteinander zu verbinden, die ich von verschiedenen Experten erhalten habe. Dabei bin ich mit der erforderlichen Vorsicht verfahren : denn Georges Besse war diskret, und wie wir alle hat er sich mit der Zeit verändert : auch die stärksten Persönlichkeiten ändern sich mit den Jahren und den Prüfungen des Lebens.

Management nach Georges Besse

Christian Marbach

Als ich diesem Text einen Titel gab, habe ich mich gefragt, welchen Begriff ich wählen sollte. Wenn ich das englische

Wort „management“ statt des französischen Wortes „gestion“ (Verwaltung) benutzt und mich gegen „direction“ (zu vage) oder „commandement“ (Führung) entschieden habe, so natürlich deswegen, um das Konzept der „gestion“ (das Organisationsfähigkeiten voraussetzt) mit demjenigen der „leadership“ (wieder ein englisches Wort !) zu verbinden, das mit Autorität, Entscheidungskraft, Präsenz und Charisma assoziiert wird. Der Leser wird diese verschiedenen Aspekte in diesem Artikel wiederfinden und seinerseits die Frage beantworten können, die wohl über alle Unternehmenschefs gestellt werden kann : was für ein Manager war Georges Besse ?

Die Ankunft bei PUK : lesen wir die Presse !

Christian Marbach

Dieser Artikel wurde auf der Grundlage aller Presseartikel verfasst, die innerhalb einer Woche erschienen, nachdem die Regierung 1982 die zukünftigen Generaldirektoren der soeben verstaatlichten Unternehmen ernannt hatte. Es handelt sich also um eine Art von Übung mit Pflichtfiguren : über einen historischen Gegenstand soll ein Text geschrieben werden, für den nur Zeitungsartikel aus dieser besonderen Woche zugrunde gelegt werden, um ein Porträt von Georges Besse zu entwerfen, das wiedergibt, wie ihn die Presse zu jenem Moment sah. Es versteht sich von selbst, dass diese Spielregel nicht im buchstäblichen Sinne eingehalten wurde. Denn ich weiß zu viel über die Akteure und das Geschehen in jener Epoche, als dass ich gänzlich hinter den Texten der Journalisten zurücktreten könnte, und ich habe während der Niederlegung meiner Gedanken keinen der Kommentare weiterer Personen vergessen können, die zu dem damaligen Georges Besse befragt wurden. Zudem habe ich auch nicht vergessen, was sich später ereignet hat : der Historiker, selbst wenn er nicht vom Fach ist, hat gegenüber den Journalisten der Tageszeitungen von 1982 den Vorteil, die Folge der Ereignisse zu kennen ! In diesem Text habe ich jedoch darauf geachtet, das, was tatsächlich aus der Feder der Journalisten stammt, zu kennzeichnen und von den kommentierenden Ausführungen zum Beispiel typographisch abzusetzen.

Die Ankunft bei Renault : lesen wir die Zeitungen !

Christian Marbach

Mein vorausgehender Artikel, der auf die Presseartikel der Woche nach der Nominierung von Georges Besse zurückgreift, handelt von der Ankunft bei PUK. Ich kann hier zusammenfassend bemerken, dass die Journalisten in jener Woche Georges Besse als jemanden darstellen, der aufgrund seiner Erfahrung und Kompetenz sowie aufgrund der Tätigkeiten der zu sanierenden Gesellschaft genau zu PUK passte. Ich füge hinzu, dass die Debatte über die Zweckmäßigkeit der Verstaatlichungen im Februar 1982 zwar noch nicht beendet ist und ein Teil der Presse nicht davon ablässt, Kritik an diesem Prinzip zu üben, aber dass dies sie nicht daran hindert, hervorzuheben, dass unter den gegebenen Umständen und angesichts der Tatsache, dass der damalige Unternehmenschef nach der Verstaatlichung bekannt gab, seinen leitenden Posten nicht mehr bekleiden zu wollen, Georges Besse für PUK eine sehr gute Wahl war. Die Ankunft von Georges Besse bei Renault vollzieht sich unter ganz anderen Vorzeichen ...



2 - Ansichten zu Georges Besse

Georges Besse, eine Lektion für die Zukunft ?

Raymond H. Levy

Raymond H. Lévy trat die Nachfolge von Georges Besse an der Spitze von *Renault* an, nachdem der Letztere einem Attentat zum Opfer gefallen war. In diesem Artikel bemüht er sich darum, eine Lehre aus dem Leben und Wirken einer außergewöhnlichen Persönlichkeit – oder einfach eines „Menschen“ im tiefsten Sinne dieses Wortes – zu ziehen.

Die Aktualität des Beispiels von Georges Besse

Luc Oursel

Die AREVA-Gruppe hat ihrem neuen Werk zur Uran-Wiederaufbereitung den Namen Georges Besse gegeben, der eine der großen Figuren des französischen Nuklearprogramms war. Ein neues Werk, das die leistungsstärksten Technologien (wie das Zentrifugenverfahren) zur Anwendung bringt und das im Rahmen einer Politik der Nachhaltigkeit konzipiert wurde.

Georges Besse : ein großer Ingenieur, ein großer Unternehmenschef, ein großer Staatsdiener

François de WISSOCQ

François de Wissocq, der nach Georges Besse den Vorsitz der *Cogema* übernahm, hatte 1993 die Gelegenheit, einen Vortrag über die Karriere seines Vorgängers zu verfassen. Es stellte sich heraus, dass diese Arbeit hauptsächlich die Jahre im Nuklearsektor behandelt, was alles in allem logisch ist : denn hier hat Georges Besse den wichtigsten Abschnitt seiner Karriere verbracht und es ist das Gebiet, das François de Wissocq in den Verwaltungsabteilungen der Ministerien für Wirtschaft und Energie selbst vertiefen musste, um schließlich die *Cogema* zu leiten. Da die Texte von Christian Marbach auf diesen Aspekt nicht eingehen, schien es nützlich, den Lesern dieser Nummer die diesbezüglichen Ausführungen von François de Wissocq zur Kenntnis zu bringen. Der Letztere hatte die Freundlichkeit, der Veröffentlichung seines Textes zuzustimmen, den er schon für das *Institut d'Histoire de l'Industrie* als Beitrag zu dem Buch über Georges Besse verfasst hatte. Es sei daran erinnert, dass dieser Beitrag auf das Jahr 1993 zurückgeht und dass er sehr wahrscheinlich heute durch weitere Kommentare oder archivierte Texte ergänzt werden könnte, die seitdem verfügbar geworden sind.

Zwei Porträts von Georges Besse

Jacques Lesourne

Im Jahr 2000 veröffentlichte Jacques Lesourne im Verlag *Editions Odile Jacob* eine Autobiographie mit dem Titel *Un homme de notre siècle*. Mit Weitblick und Präzision schildert er dort seine eigene Karriere als Unternehmenschef und Denker, indem er sie weitblickend und präzise mit der Entwicklung des Weltgeschehens in Zusammenhang bringt. Der Untertitel des Werks lautet *De Polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, was den Einfluss erkennen lässt, den die Studien an der *Ecole polytechnique* und dann an der *Ecole des Mines* auf ihn ausgeübt haben. Nun hatten wir bereits Gelegenheit, darauf hinzuweisen : einer seiner Mitschüler an der *Ecole polytechnique* und dann an der *Ecole des Mines* war Georges Besse. Es war also damit zu rechnen, dass man in dem autobiographischen Buch einige Seiten über Georges Besse finden würde ; es stellte sich heraus, dass dort das Porträt von Georges Besse in einer Form wieder aufgenommen wurde, die sich von derjenigen, die den Text *in memoriam* von 1987 kennzeichnet, ziemlich unterscheidet. Deshalb haben wir Wert darauf gelegt, sie hier wieder zu veröffentlichen. Wir

danken dem Autor und dem Verlag *Editions Odile Jacob* dafür, dass sie uns die Genehmigung erteilt haben, die entsprechenden Textstellen der Seiten 176 und 177 des Werks von Jacques Lesourne nachzudrucken.

3 - Dokumentarischer Anhang

Georges Besse, die Zweihundertjahrfeiern der Ecole Polytechnique und des Corps des Mines

Christian Marbach

Die *Fondation Georges Besse*

Diese Stiftung wurde 1987 von einigen Unternehmen und Angehörigen nach der Ermordung von Georges Besse gegründet.

Sie dient dem Zweck, junge Menschen zu unterstützen, die Ingenieur werden wollen, aber auf große materielle Schwierigkeiten stoßen. Die Unterstützung ist an ein Ausleseverfahren auf der Basis von Bewerbungsunterlagen sowie an ein persönliches Gespräch gebunden, das von einem spezifischen Gremium durchgeführt wird.

Die *SABIX*

Benutzte Quellen

Sonderthema :

Zusammenfassung der Gesprächsrunde zum Thema „Welche Industriepolitik für Frankreich in Europa ?“

Konferenz unter dem Vorsitz von Christian Marbach am 18. November 2010 im Rahmen des Kolloquiums „Zweihundertjahrfeier des *Corps des Mines*“

Franck Lirzin und Ludovic Weber

Das Jahr 2010 stand im Zeichen der Zweihundertjahrfeier des Dekrets vom 18. November 1810, das den *Corps impérial des Ingénieurs des Mines* zusammenstellte und den *Conseil général des Mines* etablierte, aus dem der *Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies* (CGIET) zum Teil hervorging. Für die Zweihundertjahrfeier hat der CGIET im Laufe des Jahres 2010 verschiedene Veranstaltungen zu Zukunfts- und Geschichtsthemen sowie mehrere Ausstellungen organisiert. Der Höhepunkt der Feiern war das Abschlusskolloquium von Bercy am 18. November 2010, dem Jubiläumstag des Dekrets von 1810, unter dem Vorsitz von Christine Lagarde, *Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*. Drei Gesprächsrunden fanden während dieses Abschlusskolloquiums statt. Unter dem Vorsitz von Christian Marbach, Mitglied der *Académie des technologies*, befasste sich die dritte dieser Gesprächsrunden, die von dem Wirtschaftsjournalist Jean-Marc Sylvestre moderiert wurde, mit der Frage der Industriepolitik für Frankreich in Europa. Die Debatte wurde durch audiovisuelle Präsentationen von vier prominenten Persönlichkeiten eingeleitet : Bernard Esambert, Raymond H.Lévy, Lionel Stoléro und Gérard Théry. Franck Lirzin und Ludovic Weber trugen anschließend eine Synthese der Beiträge von jungen *Ingénieurs des Mines* vor, die als Grundlage für die Themen der Gesprächsrunde diente. An der folgenden Debatte beteiligten sich Akteure der Industrie und Experten : Vivek Badrinath, *Directeur exécutif* von *Orange Business Services*, Pierre Gattaz, *Président du directoire* von *Radiall*, *Président* der *Groupe des fédérations industrielles*, Yvon Jacob, *Ambassadeur de l'industrie*, Patrick Kron, bevollmächtigter geschäftsführender Direktor der *Alstom*-Gruppe, Vincent Rigal, *Président* von *Solar performance et développement*, und Nicolas Véron, Wirtschaftsexperte bei *Bruegel*.

Koordinierung der Beiträge von Christian Marbach



A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

GEORGES BESSE, UN INGENIERO EXCEPCIONAL

Editorial

Pierre Couveinhes

Prefacio

Alexandre Moatti

1 - Esbozo biográfico

Breve cronología

Christian Marbach

La juventud de un ingeniero de la Ecole Polytechnique

Christian Marbach

Es la historia de un niño.

Es la historia de un niño de una familia pobre, talentoso, inteligente, al que apoyaban en sus estudios y que logró pasar el concurso de entrada a la prestigiosa Ecole Polytechnique.

Una vida que algunos han llamado con razón *un destino francés*. Sí: un destino francés. Una bella carrera, pero que durante los primeros veinte años de formación no es tan excepcional en Francia. Se pueden encontrar similitudes entre los comienzos de Georges Besse y los comienzos de muchos estudiantes de la Ecole Polytechnique, con el mismo conjunto de ingredientes: una familia modesta, el reconocimiento por un sistema educativo capaz de evaluar y sentir en un niño cualidades fuera de lo común, los padres primero un poco un poco reacios frente a lo desconocido, luego orgullosos y dispuestos a dejar que sus hijos sigan sus estudios, en cuanto descubren que la Ecole Polytechnique, donde la formación será gratuita, representa a la vez la certeza de un buen trabajo y muchas oportunidades orientadas principalmente a servir a la comunidad.

¿Qué carácter!

Christian Marbach

Después de invitar al lector a acompañar al joven Georges Besse durante sus años de iniciación, trataremos de hacer un retrato de él, antes de abordar, en la tercera parte, sus métodos de administración. Es nuestro turno de proponer una especie de tríptico. Este retrato se dibuja con modestia, he tratado de vincular toda la información que he recibido de varios testigos. Todo esto con la debida precaución: ya que Georges Besse era muy discreto y, como todo el mundo, evolucionó con el tiempo. Las personalidades más fuertes cambian con los años y los obstáculos.

El *management* al estilo de Georges Besse

Christian Marbach

Cuando tuve que dar un título a este texto, me pregunté qué términos tenía que utilizar. Si utilicé el término *Management* en vez de administración o de dirección (más vago) o de mando (más militar) fue, obviamente, para asociar el concepto de gestión (que requiere habilidades de organización) al de liderazgo, que supone autoridad, decisión, presencia y carisma. El lector encontrará estos aspectos en las páginas siguientes y

podrá a su vez responder a la pregunta que pueda surgir sobre todos los directores: ¿qué clase de *Manager* fue Georges Besse?

Su llegada a la empresa PUK, ¿qué dice la prensa?

Christian Marbach

Este texto fue escrito a partir de la lectura de un expediente que contiene todos los artículos de prensa publicados la semana siguiente al nombramiento, por parte del Gobierno, en 1982, de los futuros gerentes de las empresas recientemente nacionalizadas. Por ello, se trata de una especie de ejercicio de figuras obligatorias: escribir un texto histórico utilizando sólo los artículos de prensa de esa semana en especial para dibujar un retrato de Georges Besse, tal que lo veía la prensa en ese momento. Obviamente, esta regla de juego no fue seguida al pie de la letra. En realidad, conozco demasiadas cosas sobre los actores y los acontecimientos de esa época para desaparecer por completo detrás de los escritos de periodistas. Tampoco podía olvidar, durante la redacción, todos los comentarios de las personas encuestadas sobre el Georges Besse de ese momento. Tampoco he olvidado lo que sucedió después. El historiador, incluso aficionado, tiene una ventaja sobre el periodista de 1982, él conoce lo que sucedió después. Sin embargo, he intentado marcar en las siguientes líneas, por ejemplo tipográficamente, lo que proviene de la pluma de los periodistas y lo que forma parte de los comentarios.

Su llegada a la empresa Renault, ¿qué dice la prensa?

Christian Marbach

Mi artículo anterior, escrito utilizando la prensa de la semana siguiente al nombramiento de Georges Besse trataba de su llegada a la empresa PUK. Puedo resumirlo señalando que los periodistas, durante esa semana, presentan a Besse como el hombre perfecto para PUK, tanto por su experiencia y competencia, como por los negocios de la compañía que él debe salvar. Yo añadiría que, obviamente, el debate sobre las nacionalizaciones todavía está vigente en febrero de 1982, y que una parte de la prensa no se olvida de criticar esta práctica. Sin embargo, esto no le impide reconocer que las cosas son como son y que cuando el jefe del momento afirmó que no continuaría tras la nacionalización, Besse era una gran opción para PUK. Las condiciones de la llegada de Georges Besse a Renault eran muy diferentes...

2 - Opiniones sobre Georges Besse

Georges Besse, ¿una lección para el futuro?

Raymond H. Levy

Raymond H. Levy sucedió a Georges Besse en la dirección de Renault, tras el asesinato de este último. En este artículo se trata de aprender las lecciones de la vida y la acción de una persona excepcional o, simplemente, de un "hombre" en el sentido más fuerte de la palabra.

El ejemplo de Georges Besse en la actualidad

Luc Oursel

AREVA ha dado a su nueva planta de enriquecimiento de uranio el nombre de Georges Besse, quien fuera una de las grandes figuras del programa nuclear francés.



Esta nueva planta utiliza las tecnologías más avanzadas (como la centrifugación) y se inscribe dentro de un enfoque de desarrollo sostenible.

Georges Besse, gran ingeniero, gran empresario, gran servidor del Estado

François de Wissocq

François de Wissocq, que sucedió a Georges Besse como presidente de la Cogema (Compañía general de materias nucleares), tuvo la oportunidad de preparar en 1993 una exposición sobre la trayectoria de su predecesor. Ese trabajo se centraba principalmente en su carrera en la industria nuclear, lo que en definidas cuentas parece lógico ya que Georges Besse pasó la mayor parte de su carrera en esta área. Esta también fue el área que François de Wissocq tuvo que profundizar por sí mismo, en los departamentos de los Ministerios de Industria y Energía, y luego en la Cogema. Ya que los textos de Christian Marbach textos no tratan específicamente esta área, nos ha parecido conveniente ofrecer a los lectores de este número la opinión de François de Wissocq sobre este tema. El aceptó que publicáramos su texto, que ya había dado al Instituto de Historia de la Industria, para el libro sobre Georges Besse. Cabe anotar que el texto data de 1993 y, que es muy probable que pudiese mejorarse hoy con testimonios o textos de archivos que se encuentran disponibles desde ese entonces.

Dos retratos de Georges Besse

Jacques Lesourne

En 2000, Jacques Lesourne publicaba en la Editorial Odile Jacob, una autobiografía titulada *Un homme de notre siècle (Un hombre de nuestro siglo)*. En ella trazaba con precisión su propia carrera como gerente y pensador, inscribiéndola con precisión en un mundo cambiante. El subtítulo del libro era *De Polytechnique à la prospective et au journal Le Monde (De la Ecole Polytechnique a la prospectiva y al diario Le Monde)*, lo que muestra claramente la influencia que la educación de la Ecole Polytechnique, luego la Ecole des Mines tuvieron en él. Pero ya hemos tenido la oportunidad de decirlo, uno de sus compañeros en la Ecole Polytechnique, luego en la Ecole des Mines, fue Georges Besse. Estaba seguro de encontrar en el libro autobiográfico algunas páginas sobre Besse. En realidad, realizan un retrato de Besse de una forma muy diferente del *in memoriam* de 1987, por lo que quisimos incluirlas en el artículo. Damos las gracias al autor, y a la Editorial Odile Jacob, por haber autorizado la reproducción de las páginas 176 y 177 de la obra de Jacques Lesourne.

3 - Anexos documentales

Georges Besse, el bicentenario de la Ecole Polytechnique y el bicentenario del corps des Mines

Christian Marbach

La Fundación Georges Besse

Esta fundación fue creada en 1987 por las empresas y los familiares, tras el asesinato de Georges Besse.

Su propósito es apoyar a los jóvenes que desean convertirse en ingenieros pero que enfrentan grandes dificultades económicas o materiales. La ayuda se otorga tras una selección de casos y una entrevista realizada por un comité de selección específico.

La SABIX (Sociedad de amigos de la biblioteca y de la historia de la Ecole Polytechnique)

Fuentes utilizadas

OTROS TEMAS:

Síntesis de la mesa redonda intitulada “¿Cuál debe ser la política industrial de Francia en Europa?” Mesa redonda presidida por Christian Marbach, el 18 de noviembre de 2010, durante el coloquio “200 años de historia del Corps des Mines”

Franck Lirzin y Ludovic Weber

El año 2010 estuvo marcado por la celebración del bicentenario del decreto del 18 de noviembre de 1810, que organizó el “Cuerpo imperial de Ingenieros de Minas” y creó el Consejo General de Minas (CGM), que dio vida en parte al Consejo General de Industria, Energía y Tecnología (CGIET). Para celebrar el bicentenario, el CGIET organizó durante todo el año 2010 diversos eventos con carácter futurista o histórico, así como varias exposiciones. El punto culminante de las celebraciones fue la conferencia de clausura, celebrada en el Ministerio de la Economía el 18 de noviembre de 2010, aniversario del decreto de 1810, presidida por Christine Lagarde, Ministra francesa de Economía, Finanzas e Industria. Tres mesas redondas se celebraron durante la conferencia de clausura. Presidida por Christian Marbach, miembro de la Academia de Tecnología y conducida por el periodista económico Jean-Marc Sylvestre, la tercera de estas mesas redondas abordó la cuestión de la política industrial de Francia en Europa. El debate fue introducido por presentaciones audiovisuales de cuatro participantes importantes: Bernard Esambert, Raymond H. Levy, Lionel Stoléru y Gérard Théry. Franck Lirzin y Ludovic Weber presentaron a continuación el resumen de las contribuciones de los jóvenes ingenieros de minas que se utilizaron para preparar los temas de la mesa redonda. A continuación se celebró un debate con la asistencia de actores de la industria y expertos: Vivek Badrinath, director ejecutivo de Orange Business Services, Pierre Gattaz, director ejecutivo de Radiall, presidente del grupo de federaciones industriales, Yvon Jacob, Embajador de la Industria, Patrick Kron, director general del grupo Alstom, Vincent Rigal, presidente de Solar performance et développement, y Nicolas Véron, economista en Bruegel.

El dossier fue coordinado por Christian Marbach

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS
 AUX
 ANNALES DES MINES**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

et

GÉRER & COMPRENDRE

et

**RESPONSABILITÉ
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE
 AU
 CONCRET

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2011 aux Annales des Mines :

Réalités Industrielles

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 85 €	<input type="checkbox"/> 104 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 111 €	<input type="checkbox"/> 134 €

Réalités Industrielles + Responsabilité & Environnement

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 163 €	<input type="checkbox"/> 205 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 265 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 163 €	<input type="checkbox"/> 205 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 265 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 208 €	<input type="checkbox"/> 263 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 308 €	<input type="checkbox"/> 368 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Je joins : un chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA
 un virement postal aux Editions ESKA,
 CCP PARIS 1667-494-Z
 je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Publié par
**ANNALES
DES
MINES**
Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
Gérer & Comprendre,
Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. Gérer & Comprendre va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

L'INDUSTRIE
AU
CONCRET